Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development

DES ONDELETTES AUX VAGUES

Étude d'impact du cours de perfectionnement du leadership « La diversité – vision et action »

Le rapport final
par Carl A. Taylor

preparé en collaboration avec le
Centre canadien de gestion :
Direction des programmes autochtone et de la diversité
et la
Direction de la recherche et de la planification stratégiques
et le
Secrétariat du Conseil du Trésor :
Fonds d'appui « Faire place au changement »

mars 2002

LEADERSHIP

Pour de plus amples informations ou des exemplaires additionnels du document,
veuillez vous adresser aux Programmes autochtone et de la diversité
du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-5860
Télécopieur : (613) 992-7143

ou consultez le site web suivant

www.ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions émises dans ce document sont celles
des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues
du Centre canadien de gestion

© 2002 Centre canadien de gestion

104-05842/

Avant-propos

« ...la force de notre pays, c'est sa diversité »

Discours du Trône
Le 30 janvier 2001

En tant que gestionnaires, notre aptitude à mener la diversité en toute confiance est une force qui mérite d'être valorisée dans notre effort visant à transformer la fonction publique en une organisation apprenante inclusive et représentative de la mosaïque canadienne. L'impulsion à la réalisation du présent rapport de recherche, intitulé affectueusement *Des ondelettes aux vagues*, était de répondre à une question fondamentale : quel est l'impact du perfectionnement du leadership à l'égard de la diversité sur la création d'une organisation apprenante qui est inclusive et prête à faire place au changement?

L'objet de la présente recherche est le cours *La diversité : vision et action* du Centre canadien de gestion. Ce cours de perfectionnement du e-leadership transformationnel est le premier du genre, car il combine l'apprentissage électronique et l'apprentissage en classe en une approche unique de perfectionnement du leadership de la diversité. Depuis sa mise à l'essai en mars 2000 jusqu'à sa treizième séance, en septembre 2001, 271 gestionnaires et cadres supérieurs de la fonction publique ont participé au cours. La question qui se pose à nous consiste à savoir si le cours a aidé ces leaders à contribuer à la diversité de leur organisation en concrétisant les stratégies organisationnelles sur la diversité et l'équité en matière d'emploi.

Nous n'avons pas ménagé nos efforts pour mener à bien le présent rapport depuis la création du cours. La richesse et la profondeur du rapport sont attribuables à tous ceux qui ont contribué à sa réalisation. J'aimerais remercier la Division de l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'appui qu'elle a fourni au Centre canadien de gestion (CCG) dans l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation d'impact du cours *La diversité : vision et action* grâce au Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi et au Fonds d'appui du programme « Faire place au changement »; Suzanne Beausoleil, Julie Fontaine, Jean-François Goubet, Jocelyne Kharyati, Gloria Mercier, Odette Routhier et Kirsten Sutherland de l'équipe du Programme de la diversité du CCG pour leur contribution précieuse et incessante à chaque étape du projet; Peter Stoyko de la Direction de la recherche et de la planification stratégiques qui a su partager son savoir-faire et son expérience dans la conception, l'élaboration et l'analyse du questionnaire du sondage et qui a rédigé l'analyse du sondage : annexe du rapport final, intitulée *Évaluation empirique d'impact du cours du Centre canadien de gestion « La diversité : vision et action »*; Carl Taylor, auteur du présent rapport, qui, depuis le premier moment où j'ai mis la main à la création du cours *La diversité : vision et action*, n'a pas hésité à partager son temps et son expérience, ainsi qu'à nous offrir ses conseils judicieux et ses encouragements, et, avec le temps, est devenu un véritable « aîné » du cours, ainsi que, de manière plus vaste, du Programme de la diversité du CCG.

Enfin, le cours invitait les participants « à [venir] faire part de [leurs] préoccupations [et à repartir] en toute quiétude »; le présent rapport est un témoignage de l'importance du perfectionnement du leadership en vue d'aider ceux et celles qui ont la volonté de faire place au changement de manière stratégique.

Michel Brazeau

Directeur
Programmes autochtone et de la diversité
Centre de leadership
Centre canadien de gestion

Table des matières

Contexte 1

- La diversité : vision et action 1
- Les objectifs de l'étude d'impact 2
- Limites des études d'impacts 2
- Méthode de recherche 3
- Profil des répondants 3

Ce que nous voulions savoir 4

Ce que nous avons trouvé 5

Impacts personnels et interpersonnels 5

- Raisons de la participation au cours 5
- Satisfaction des participants 6
- Confiance et attitudes 7

Impacts organisationnels 9

- Processus et pratiques dans le domaine des ressources humaines 9
- Prestation des services 10
- La culture organisationnelle 11

L'organisation apprenante 13

Recommandations pour le programme 15

Résumé et conclusions 16

Annexes 19

Annexe A : Guide d'interview 21
Annexe B : Profils des répondants 27
Annexe C : Types d'interventions utilisées par les répondants pour réduire les obstacles dans le milieu de travail 35
Annexe D : Stratégies utilisées par les répondants pour créer une organisation apprenante 39
Annexe E : Évaluation empirique d'impact du cours du Centre canadien de gestion « La diversité : vision et action » - Analyse du sondage : Annexe du rapport final 43
Annexe 1 : Questionnaire du sondage
Annexe 2 : Résultats détaillés
Annexe 3 : Mots clés pour l'analyse du contenu

Contexte

La diversité : vision et action

La diversité : vision et action (DIVA) est un cours de perfectionnement du leadership de la Direction des programmes autochtone et de la diversité du Centre canadien de gestion (CCG). Il se veut une réponse à l'évolution de la fonction publique fédérale qui, à l'instar de la population canadienne, est devenue extrêmement diversifiée. Cette diversité a fait ressortir un certain nombre de questions à examiner : par exemple, le fait que les quatre groupes désignés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* sont sous-représentés à tous les niveaux de la fonction publique, l'inéquité de la dotation et des autres pratiques relatives aux ressources humaines et l'incapacité de la fonction publique d'offrir ses produits et services de façon efficace et efficiente aux Canadiens si elle n'est pas représentative de la population. Le cours DIVA est l'un des principaux programmes mis au point par le CCG pour renforcer le leadership des gestionnaires de la fonction publique dans les domaines de la diversité et de l'équité en matière d'emploi.

La diversité est aussi le point de mire de Faire place au changement, le plan d'action élaboré par le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Ce plan fait appel au leadership des gestionnaires et des employés de tous les échelons, en vue de soutenir l'engagement gouvernemental à créer une fonction publique représentative, professionnelle et non-partisane. Le Centre canadien de gestion (CCG) à élaboré DIVA afin de répondre au soutien de l'engagement du gouvernement en matière de diversité et avec le soutien financier de la division de l'Équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que le fond Faire place au changement - Fonds d'appui d'Équité en emploi, DIVA est plus accessible aux participants de tous les niveaux et de toutes le régions du pays.

DIVA comprend trois volets : une activité pré-cours, assistée par ordinateur, sur les textes juridiques touchant l'équité en matière d'emploi, une activité post-cours, assistée par ordinateur, qui encourage les participants à devenir des leaders de la diversité dans leur milieu de travail et un cours de 3 jours où les participants approfondissent leurs connaissances sur la diversité et l'équité en matière d'emploi, où ils partagent leurs expériences et leurs pratiques dans ces domaines, où ils revoient les plans d'équité en matière d'emploi et de diversité de leur organisation et où le concept du leader en tant qu'enseignant est introduit.

L'activité post-cours vise spécifiquement à encourager l'application à long terme des leçons apprises en aidant les participants, au moyen d'outils pratiques, à prendre la direction d'activités de promotion de la diversité et de l'équité en matière d'emploi dans le milieu de travail. Il s'agit là d'un volet important, car il met en évidence l'importance de l'apprentissage continu et du concept du leader en tant qu'enseignant et leur rôle dans les efforts de l'organisation pour relever les défis qui se présentent à elle.

Le cours DIVA a été conçu et élaboré de manière à faire intervenir les participants à deux niveaux : en tant que personnes et en tant qu'employés d'une organisation. En raison de leur importance pour le rendement et le succès de l'organisation, on y examine à la fois les méthodes et pratiques concrètes utilisées, mais aussi les valeurs culturelles et les croyances qui influencent les relations interpersonnelles et la culture de l'organisation. L'approche du cours est holistique avec un processus d'apprentissage basé sur un modèle du e-leadership du CCG qui combine l'apprentissage électronique et l'apprentissage en classe en une approche unique de perfectionnement du leadership stratégique et qui met l'accent sur les résultats. Les animateurs et les experts sont choisis avec soin au moyen d'un concours tenu à l'échelle de l'Amérique du Nord.

Les objectifs de l'étude d'impact

Les partenaires de la présente recherche sont : la Direction des programmes autochtone et de la diversité et la Direction de la recherche et de la planification stratégiques du CCG; le Secrétariat du Conseil du Trésor par la voie de son Fonds d'appui « Faire place au changement »; et Carl A. Taylor, consultant international, responsable de l'analyse générale et de l'élaboration du rapport final. L'analyse du sondage de la Phase I de la présente étude intitulée *Évaluation empirique d'impact du cours du Centre canadien de gestion « La diversité : vision et action »*, préparée par Peter Stoyko de la Direction de la recherche et de la planification stratégiques, figure à l'**Annexe E**.

Cette étude vise à cerner l'impact que le cours DIVA a eu ou aura probablement sur la compréhension de la diversité et l'atteinte des objectifs ministériels sur la création d'une organisation apprenante plus accueillante et représentative, et qui fait place au changement stratégiquement. Elle cherche aussi à fournir au CCG et à la Direction des programmes autochtone et de la diversité des renseignements sur le cours lui-même et sur les améliorations qu'on peut y apporter en fonction de ce qui marche, de ce qui ne marche pas et des changements possibles. Ambitieux et novateurs, ces objectifs le sont assurément, en effet, c'est probablement la première fois qu'on essaie de mesurer, à ce niveau d'évaluation, l'impact des programmes de perfectionnement sur les participants et leurs organisations, non seulement immédiatement mais également à plus long terme.

Limites des études d'impacts

Parmi les questions qui restent à régler au sujet de l'évaluation d'impact des programmes de formation et de perfectionnement figure celles des critères et des outils à utiliser pour mesurer cet impact et de l'assurance avec laquelle on peut établir une relation de cause à effet entre un changement dans le rendement d'une organisation et un cours particulier suivi par un employé de l'organisation. Traditionnellement, pour une telle évaluation, on soumet un questionnaire à la fin du cours afin d'avoir une idée de la réaction immédiate des participants à l'égard de l'événement d'apprentissage. On se hasarde rarement à évaluer l'impact à long terme d'une formation pas plus qu'on n'évalue si les leçons tirées de l'apprentissage ont été mises en pratique.

Une récente étude, commandée au CORHE Group Inc. par le CCG sur les pratiques actuelles de détermination et de mesure d'impact des programmes de développement, a mené à quelques conclusions intéressantes. Elle couvrait à la fois des organisations des secteurs public et privé et des universités, et s'est appuyée sur un examen de la littérature et sur des interviews avec des dirigeants d'organisations apprenantes.

Comme l'ont reconnu les auteurs de l'étude eux-mêmes, elle a donné des résultats clairs mais insatisfaisants. En effet, elle a renforcé des observations déjà faites par le passé, à savoir que : (1) il n'existe pas d'instruments de mesure et d'outils d'évaluation communs; (2) les critères de mesure d'impact d'un cours sont très divers; et (3) il n'y a pas de moyen clair et identifiable d'établir un lien causal entre un cours en particulier et le rendement d'une personne. Les auteurs poursuivent en affirmant que la connaissance qu'on a de l'impact direct d'un cours vient de la satisfaction dont témoignent les participants à l'égard de la formation reçue et des avantages qu'ils en retirent. Toutefois, sur une note plus optimiste, l'étude conclut que les fournisseurs de cours de formation peuvent déterminer si les participants mettent en pratique les leçons tirées de l'apprentissage.

Dans notre étude d'impact du cours DIVA, nous examinons la satisfaction que les participants disent avoir retirée du cours. En plus, nous estimons qu'il nous est possible d'arriver à une compréhension initiale de l'impact de DIVA sur les organisations, car nous avons inclus dans notre recherche des questions spécifiques sur l'ampleur de l'usage que les participants ont commencé à faire des outils et des connaissances qu'ils ont acquis pendant le cours et sur la confiance qu'ils en ont tirée à l'égard du traitement des dossiers de l'équité en matière d'emploi et de la diversité.

Méthode de recherche

L'étude d'impact du cours DIVA a reposé sur: (1) l'évaluation du cours faite par les participants immédiatement après le cours; (2) un sondage envoyé par la poste à tous les participants qui ont assisté au cours entre mars 2000 et septembre 2001; et, (3) des interviews téléphoniques d'une durée moyenne d'une heure et demie avec un échantillon des répondants au premier sondage. Au moment où nous avons envoyé notre sondage, 271 employés avaient suivi le cours. Cent dix-huit ont répondu au sondage, ce qui donne un taux de réponse de 44 %. Dans l'industrie des sondages, le taux moyen de réponse à un sondage de ce genre envoyé par la poste est de 35 %. Nous avons ensuite interviewé un échantillon représentatif de répondants au sondage d'après la langue, la région, l'organisation et le groupe désigné par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Au total, nous avons réalisé 40 interviews, représentant 34% de ceux qui ont répondus au sondage effectué par courrier.

Nous avons donc des évaluations du cours faites par les participants à deux moments : immédiatement après le cours et, une évaluation du cours de 3 mois à un an après. Au cours des interviews, nous avons demandé aux participants qu'ils nous expliquent les raisons des appréciations qu'ils avaient données dans le sondage et essayé de déterminer dans quelle mesure ils avaient appliqué à leur milieu de travail les connaissances et les outils qu'ils avaient acquis dans le cours, en créant des réseaux, en encourageant l'apprentissage continu ou en faisant la promotion des concepts de la diversité et de l'équité en matière d'emploi. L'**Annexe A** donne un exemplaire du guide d'interview, et l'**Annexe 1** de l'**Annexe E** inclue le questionnaire du sondage.

Profil des répondants

La majorité des répondants au sondage venaient des ministères et organismes gouvernementaux les plus grands - l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Développement des ressources humaines Canada, Défense nationale, Travaux publics et services gouvernementaux Canada, et Patrimoine canadien. Cette répartition se compare avantageusement à celle de la population du cours DIVA et à celle des personnes interviewées. La majorité des participants et des répondants provenaient de la région de la Capitale nationale, et, les bureaux régionaux de la Colombie-Britannique, du Manitoba, de l'Ontario et du Québec qui ont également contribué de manière significative.

Le profil d'âge des répondants était celui de l'ensemble de la fonction publique. Plus de 67 % des répondants avaient entre 45 et 60 ans. Moins de 6 % avaient moins de 35 ans. Bien que cela puisse être attribuable au fait que le cours, comme tous les cours du CCG, soit ouvert uniquement aux gestionnaires, ce profil représente certainement le profil d'âge des gestionnaires de la fonction publique. La plupart des répondants étaient gestionnaires depuis dix ans ou plus et dirigeaient moins de 20 personnes. La représentation des anglophones et des francophones correspondait également à leur proportion dans la population. Les hommes et les femmes qui ont répondu au sondage étaient en proportion presque égale. Toutefois, du point de vue du groupe professionnel et du niveau des répondants, nous avons constaté que

seulement 5 % des répondants (6 personnes) dépassaient le niveau EX-01. Ces profils indiquent un manque de participation important des niveaux EX supérieurs. Dans les groupes désignés, hormis les femmes, la participation était rare à ce niveau : aucun répondant ne provenait du groupe des autochtones, deux faisaient partie d'un groupe de minorité visible et deux étaient des handicapés. L'**Annexe B** donne le profil des répondants.

Ce que nous voulions savoir

Le cours DIVA a adopté un cadre conceptuel novateur pour présenter le concept de la diversité et son leadership d'un contexte personnel, interpersonnel, organisationnel. Il présente les réponses et les approches qui ont été adoptées pour éliminer les pratiques exclusionnistes historiques et systémiques comme le racisme et le sexisme. La première approche est l'approche de conformité. Elle consiste à mettre en place des lois pour lutter contre les pratiques discriminatoires, à établir des quotas quantitatifs et numériques et à fixer des objectifs pour accroître la présence des groupes désignés dans les milieux de travail. Cette approche repose sur le système juridique pour réglementer les comportements. Une autre approche moins légaliste est l'approche de marché ou d'analyse commerciale de cas. Elle met l'accent sur les avantages que peuvent tirer les organisations d'une main-d'œuvre diversifiée et représentative qui offre des biens et des services à une clientèle également diversifiée. Cette approche utilise la puissance des marchés pour motiver et encourager les organisations à adopter une attitude positive et coopérative pour réaliser l'équité en matière d'emploi. La troisième approche est la plus difficile et son application prendra plus longtemps, mais elle est la plus prometteuse pour une solution durable aux problèmes de la diversité. C'est l'approche axée sur la vision et les valeurs durables. Elle tient compte du fait que la diversité est une caractéristique constante du Canada et de nombreux autres pays. Elle se concentre sur la personne dans sa totalité : le corps et l'esprit. Elle se base sur une vision et des valeurs pour stimuler les personnes, bâtir un milieu de travail et une société qui intègrent toutes les personnes à tous les niveaux. Toutes ces approches s'inspirent de la Charte canadienne des droits et libertés, dans les valeurs qu'elle met de l'avant, dans ses dispositions anti discriminatoires, dans les solutions et les mesures positives qu'elle propose pour assurer une participation égale à la société, et dans les libertés et les droits fondamentaux qu'elle accorde à tous les Canadiens. Dans ce contexte, l'équité et la diversité en matière d'emploi favorise la croissance et l'évolution pacifiques de notre société dans sa diversité et remplace l'équité conditionnelle, liée à l'appartenance à une classe, à une religion, à un sexe, à un groupe ethnique ou à une race, par l'équité inconditionnelle des droits et des libertés pour tous.

De nombreux facteurs peuvent influencer l'impact d'un cours de perfectionnement du leadership sur les participants. Parmi ceux-ci figurent le fait que les participants aient assisté au cours de plein gré ou non, les attitudes et le climat entourant le cours, la résistance possible aux politiques et aux processus qui font l'objet de la formation, la qualité du cours lui-même, l'environnement physique dans lequel se déroule le cours, la compatibilité des valeurs et des idées, le niveau et l'expérience des participants eux-mêmes et leur degré de familiarité avec la matière. Le cours DIVA a dû relever un grand nombre de défis associés à ces facteurs, en particulier une résistance et un négativisme généralisés parmi les organisations et les ministères, sinon le public, à l'égard de l'équité en matière d'emploi. On a été obligée d'être très attentif à ce problème et d'investir généreusement dans la conception et l'élaboration du cours.

Nous voulions connaître le niveau de satisfaction des participants à l'égard du cours, ainsi que la mesure dans laquelle les participants mettent en application les connaissances acquises dans le cadre du cours en gestion de la diversité. Voici ce que nous avons demandé aux participants du cours DIVA pour la Phase II de la présente étude, fondée essentiellement sur une entrevue téléphonique avec un échantillon de participants qui ont répondu au questionnaire :

- Pourquoi avez-vous adhéré au cours DIVA?
- Le cours a-t-il permis d'accroître votre confiance quant à votre capacité de traiter les dossiers

de la diversité et de l'équité en matière d'emploi dans votre milieu de travail?
- Quels ont été les principaux mécanismes qui vous ont permis d'acquérir cette confiance?
- Avez-vous mis en application les connaissances et les outils que vous avez acquis pendant le cours?
- Dans quelle mesure avez-vous participé à des activités de leadership et d'encouragement au changement qui faisaient la promotion des valeurs, des attitudes et des pratiques favorables à la diversité et à la création d'un milieu de travail inclusif et représentatif de la main-d'œuvre à tous les niveaux?

Les réponses à ces questions devraient nous aider à comprendre ce que les participants ont tiré du cours; comment ils mettent en application les connaissances ainsi acquises; l'impact probable de leur participation au cours sur leur milieu de travail. Elles nous permettront également d'approfondir les réponses des participants au sondage ainsi que les conclusions de l'analyse du sondage préparé dans la Phase I de la présente étude.

Ce que nous avons trouvé

Impacts personnels et interpersonnels

Raisons de la participation au cours

La plupart des participants ont indiqué qu'ils avaient assisté au cours DIVA volontairement et pour des raisons professionnelles. Plus précisément, plus de la moitié ont dit qu'ils espéraient que le cours allait les aider à traiter les problèmes de diversité et d'équité en matière d'emploi dans leur travail. Un quart environ des participants ont précisé qu'ils s'intéressaient aussi personnellement à la question.

Parmi d'autres raisons citées de la participation au cours figuraient les suivantes : 1) le désir d'élargir sa compréhension des dossiers de l'équité et de la diversité; 2) le besoin d'en savoir davantage sur les progrès réalisés par la fonction publique dans les domaines de l'équité en matière d'emploi et de la diversité; et 3) la nécessité d'évaluer le cours afin de déterminer s'il vaut l'investissement. La baisse du prix du cours, l'intérêt pour le réseautage et la satisfaction à l'égard de cours précédents du CCG ont été parmi les raisons aussi citées de la participation au cours.

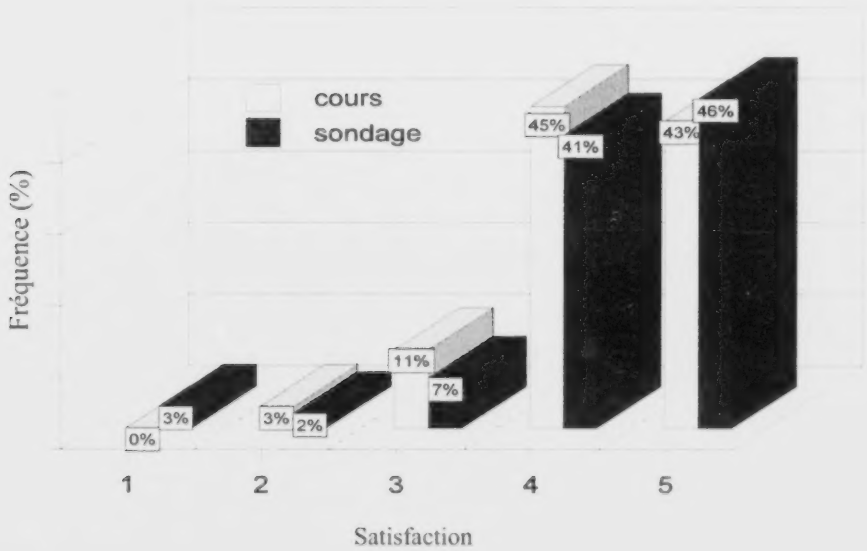
En général, la plupart des participants étaient des gestionnaires chargés du recrutement, qui ne travaillaient pas aux ressources humaines et qui reconnaissaient l'importance des dossiers de l'équité en matière d'emploi et de la diversité dans leur travail, qu'ils aient figuré ou non officiellement dans leurs descriptions de poste. Dans le cas d'une minorité de personnes, on devait leur participation au fait qu'elles avaient reçu l'instruction de suivre le cours ou qu'elles avaient été invitées à le faire pour combler une place offerte aux employés de l'organisation. Au nombre des personnes de cette catégorie, la plupart se sont dites satisfaites d'avoir assisté au cours et ont affirmé qu'elles en avaient tiré une plus grande capacité de prendre en main les dossiers de l'équité et de la diversité dans leur milieu de travail. Aucun effort n'a été fait pour établir un lien entre les raisons de la participation au cours et les autres résultats du sondage.

Satisfaction des participants

Comme montré dans le diagramme 1, la très grande majorité des participants ont exprimé un degré extrêmement élevé de satisfaction générale sinon de plaisir à l'égard du cours, non seulement tout de suite après le cours, mais aussi au moment du sondage. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspondait à une satisfaction maximale, une note moyenne de 4,3 points a été accordée à la fin du cours, et plus tard pendant le sondage.

Diagramme 1

Niveau de satisfaction des participants



Pendant l'interview, nous avons demandé aux participants d'expliquer les raisons de leur satisfaction. De tous les facteurs ayant contribué à la satisfaction des participants, ce sont les animateurs du cours qui ont remporté le plus de mentions et de loin. Ce succès, les animateurs le doivent largement à la nature sympathique, crédible et pratique des présentations qu'ils ont fait pour sensibiliser les participants à la complexité de la diversité. Ces derniers ont apprécié le fait de pouvoir recueillir les points de vue de divers animateurs et d'être exposés à des expériences personnelles différentes. Parmi les raisons les plus fréquemment mentionnées de leur appréciation des animateurs ont figuré l'expérience que ceux-ci avaient de la fonction publique et les exemples « tirés de la vraie vie » qu'ils ont donnés.

Parmi les facteurs appréciés venait, au deuxième rang après les animateurs, la possibilité de participer avec les autres à des discussions officielles et officieuses. Les participants se sont dit extrêmement heureux d'avoir pu partager leurs expériences avec leurs collègues et de tirer les leçons des expériences des autres, ainsi que d'avoir gagné le soutien d'un réseau formé de gens qui partagent les mêmes

difficultés et passions. Nombreux sont les participants pour qui cet aspect du cours a paru le plus précieux, parce que c'est celui qui leur a le plus permis de trouver des idées pratiques et d'acquérir la confiance nécessaire pour relever les défis de leur milieu de travail.

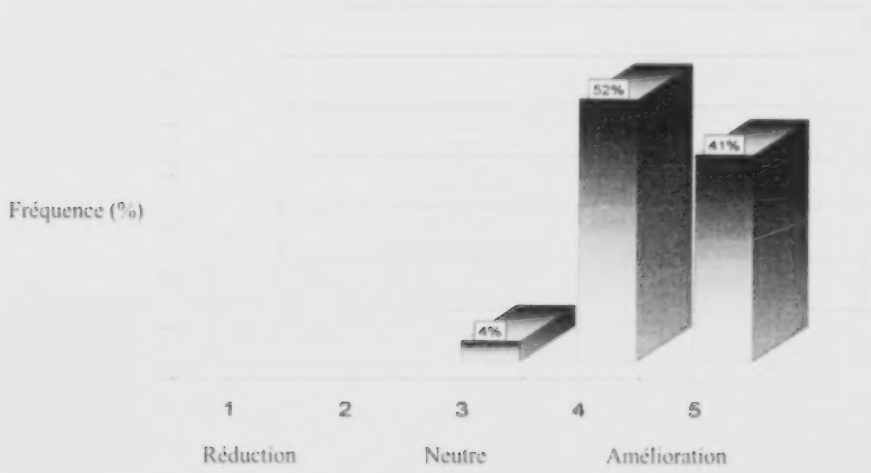
Les participants ont aussi mentionné, pour justifier leur niveau de satisfaction et de confiance, la claire distinction faite pendant le cours entre l'équité en matière d'emploi et la diversité, et la présentation de la diversité dans une perspective beaucoup plus vaste que celle à laquelle ils étaient habitués. Le cours les a sensibilisés aux dossiers de l'équité en matière d'emploi et de la diversité et a renforcé les convictions de nombre d'entre eux qui accordent une grande importance à ces dossiers. Pour d'autres, le cours a eu le mérite de situer l'engagement des participants à l'égard de ces dossiers dans le contexte des objectifs de la fonction publique fédérale. Cela a eu un effet rassurant sur les participants qui ont pris conscience du fait que la fonction publique fédérale soutient largement leurs efforts pour une plus grande diversité et une meilleure équité en matière d'emploi.

Confiance et attitudes

Le cours invitait les participants *« à [venir] faire part de [leurs] préoccupations [et à repartir] en toute quiétude »*. Le Diagramme 2 indique le pourcentage des répondants qui ont augmenté leur confiance après avoir suivi le cours DIVA.

Diagramme 2

Augmentation de la confiance



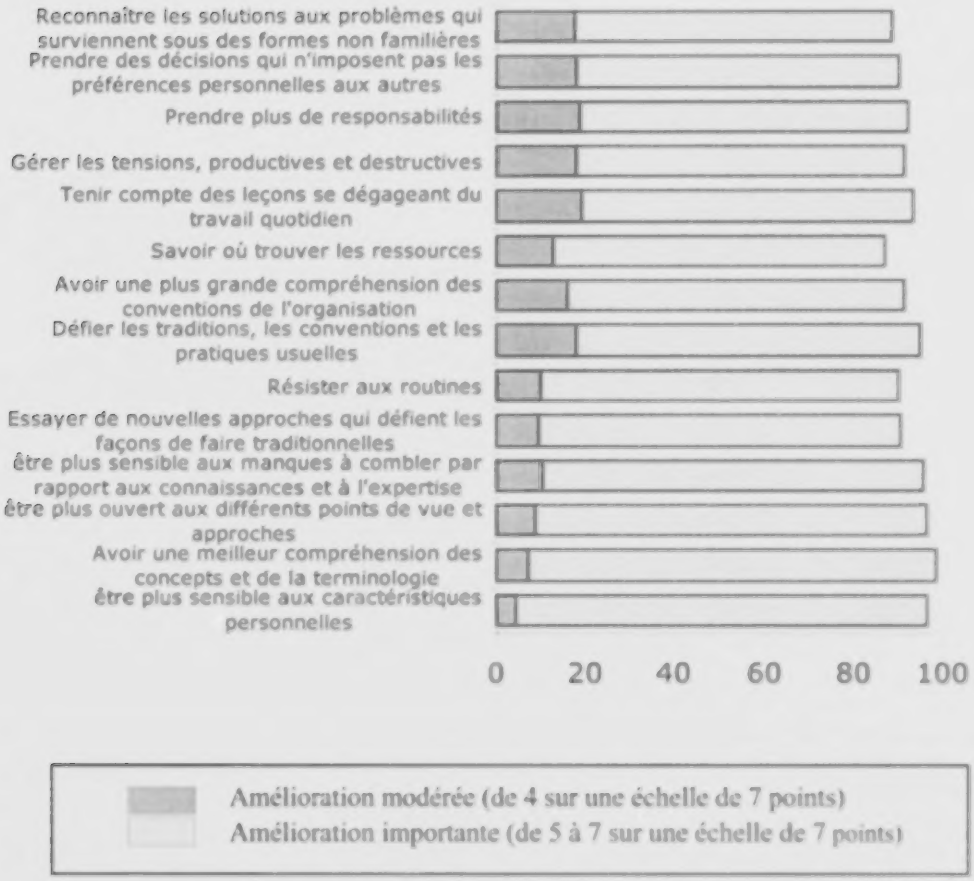
Tout en confirmant et renforçant les attitudes de la plupart des participants en faveur d'une main-d'œuvre plus inclusive et plus représentative, les participants se sont dit également encore plus désireux qu'avant de s'engager sur la voie de la diversité et de l'équité et ont affirmé qu'ils avaient tiré du cours une confiance accrue et qu'ils étaient prêts à prendre des risques et à diriger de nouveaux projets dans lesquels ils auraient peut-être hésité à s'engager avant le cours. Pour certains, une plus grande sensibilité et compréhension à l'égard de la diversité a été parmi les principaux facteurs qui les ont incités à

multiplier leurs efforts pour créer une main-d'œuvre représentative et inclusive. D'autres encore ont ainsi trouvé une meilleur compréhension et connaissance des objectifs de la fonction publique fédérale pour la création d'une main-d'œuvre inclusive et représentative en développant leur propre vision du leadership de la diversité.

Une des questions qui vient à l'esprit consiste à déterminer si le fait d'avoir plus confiance a permis aux participants de changer leur comportement. Le Tableau 1, de l'analyse su sondage, indique le pourcentage des répondants qui ont affirmé avoir changé leur comportement. Plus de 75 % ont signalé une amélioration.

Tableau 1

Pourcentage des répondants qui ont déclaré une amélioration modérée ou importante
(de l'analyse du sondage - Annexe E)



Concernant les impacts personnels et interpersonnel, une grande satisfaction peut être tirée du haut degré d'implication personnelle et de leadership dont les participants obtiennent des résultats qui découlent directement du cours.

Impacts organisationnels

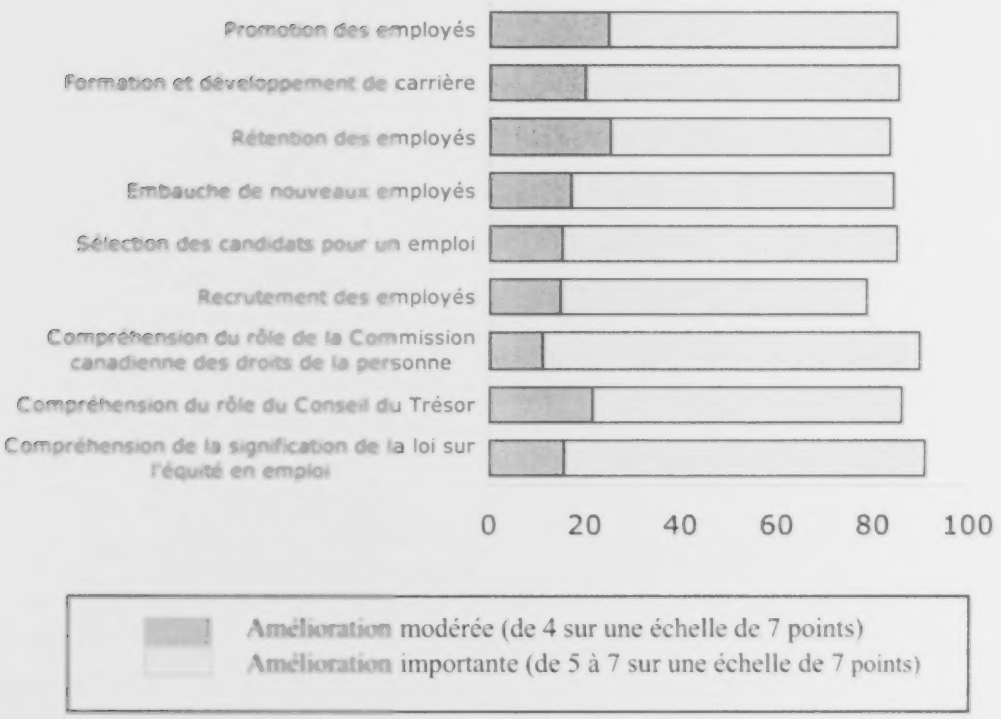
Processus et pratiques dans le domaine des ressources humaines

Nous nous attendons à ce que le plus grand impact organisationnel du cours DIVA touche les politiques et les processus établis en matière de ressources humaines - les éléments concrets de la gestion des ressources humaines - ainsi que les valeurs, les convictions, les comportements et les attitudes qui tissent les relations humaines dans une organisation, qui en établissent la culture - les éléments moins concrets.

Le Tableau 2, de l'analyse du sondage, montre que la plupart des répondants pensent que DIVA à de manière significative augmenté leur compréhension de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et des agences centrales qui en font l'exécution, ainsi que sur les gestes de dotation qu'ils ont posés.

Tableau 2

Pourcentage des répondants qui ont déclaré une amélioration modérée ou importante
(de l'analyse du sondage - Annexe E)



Les résultats des interviews suggèrent que l'impact du cours n'a pas changé les attitudes et les convictions déjà positives, mais qu'ils les a renforcées. Ce renforcement a surtout touché la sélection impartiale préjugée des candidats. Nombreux sont les répondants qui ont affirmé être mieux sensibilisés à la diversité et à l'équité en matière d'emploi sur les questions de dotation et, dans certains cas, ils en sont sortis plus déterminés à abattre les obstacles au recrutement. Ils ont parlé de faire participer des

membres des groupes cibles aux comités de recrutement, ainsi que de consulter des experts et d'obtenir de l'information pour réduire les obstacles. Parmi les stratégies qui ciblent des occasions et des processus spéciaux de recrutement, les répondants ont mentionné des foires d'emploi, des programmes de la Commission de la fonction publique, un recrutement ciblé pour certains postes et un inventaire des candidats des groupes cibles.

Les répondants qui ont parlé de leur attitude pour le maintien en poste et l'avancement du personnel se sont déclarés de plus en plus prêts et capables à prendre des risques, comme de donner des congés spéciaux pour des affectations spéciales ou des activités de formation à des membres des groupes cibles. Ils ont également attaqué de différentes façons les défis et les obstacles à la création d'un milieu de travail inclusif et représentatif. L'intervention la plus souvent mentionnée consistait à parler aux gens pour partager le savoir et mieux sensibiliser les autres aux enjeux de la diversité et de l'équité en matière d'emploi. L'**Annexe C** comprend une liste des types d'interventions utilisées par les participants.

Le plus remarquable dans ces résultats est le fait qu'une vaste majorité des participants jugent que le renforcement de leurs convictions est le plus grand avantage du cours. Comme la plupart d'entre eux ont participé au cours volontairement, cette conclusion est plutôt logique.

Prestation des services

Là encore, ils ont acquis une meilleure compréhension de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, et bon nombre d'entre eux ont déclaré que cette compréhension les a sensibilisés à ces enjeux dans la prestation de services. Une connaissance plus approfondie de la diversité est un élément clé de l'amélioration. Un grand nombre de participants ont dit que le cours les avaient poussés à penser un peu plus aux besoins de chaque client et à être plus hardis dans l'adoption de nouvelles approches pour satisfaire ces besoins.

Les répondants ont eu recours à un large éventail de stratégies pour améliorer leur efficacité dans la prestation des services à la clientèle. Avec leur clientèle interne, bon nombre de répondants se sont dits plus sensibles aux enjeux de la diversité et de l'équité en emploi, et ont fait la promotion de ces questions, de manière informelle, auprès de leurs collègues, y compris leurs subordonnés et leurs superviseurs, pour mettre le concept de leader en tant qu'enseignant en pratique.

Sur un plan plus formel, la sensibilisation s'est faite à l'aide de divers outils offerts par le cours, y compris une présentation sur la diversité avec un animateur du cours DIVA du CCG, un exposé visant à promouvoir la participation au cours DIVA, la distribution des dépliants du cours DIVA sur la communication avec les clients, des séances de formation, la distribution d'information pertinente sur Internet grâce à des messages électroniques, des efforts pour que des membres des groupes désignés ou des femmes fassent partie des comités de recrutement, la promotion de la diversité auprès des comités fédéraux et provinciaux, la consultation des membres des groupes cibles lors de l'élaboration de stratégies de recrutement, l'élaboration de plans d'action sur la diversité dans les programmes ministériels, l'intégration de la diversité dans les processus de planification stratégique à l'échelon régional, et la formation d'un regroupement des participants de DIVA au sein des ministères.

Avec leur clientèle externe, les répondants ont aussi mentionné qu'ils ont fait des efforts pour assurer une représentativité parmi le personnel qui traite directement avec le public afin d'améliorer l'efficacité de la prestation de services. Ce qui est remarquable d'un point du vue organisationnel est qu'environ 75 % des répondants ont affirmé qu'ils avaient utilisé des stratégies pour améliorer l'efficacité de la prestation de services à la clientèle.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle peut-être définie par les valeurs, les croyances, les attitudes et le leadership des personnes dans le milieu de travail. La plupart des répondants ont indiqué que leur culture organisationnelle favorisait l'équité en matière d'emploi et de la diversité. Cependant, nous avons constaté que, d'un répondant à l'autre, les raisons de ce soutien variaient. Certains ont mentionné le soutien de la haute direction, y compris les champions ministériels de la diversité et de l'équité en matière d'emploi, une attente de reddition de comptes au moyen de rapports sur le programme d'équité en matière d'emploi, l'inclusion de la diversité dans les marchés et les chartes de gestion ainsi que l'acceptation des stratégies portant sur la diversité et l'équité en matière d'emploi.

Le phénomène pourrait également s'expliquer par la présence d'employés diversifiés et, du fait même, d'un modèle positif. Les répondants ont également parlé de l'attitude positive et des possibilités de développement pour expliquer le caractère favorable de leur culture organisationnelle. Un d'entre eux a décrit cette caractéristique comme étant l'ouverture d'esprit nécessaire pour engager des membres des groupes ciblés et leur fournir tout le soutien dont ils ont besoin pour se sentir à l'aise et s'épanouir dans leur milieu de travail. Un autre a parlé de l'existence de réseaux financés à l'intention des groupes ciblés où l'on perçoit la participation des membres comme une des responsabilités de leur poste et non comme quelque chose qu'il convient de dissimuler. De même, un autre répondant a fait mention d'un plan ministériel pour la construction d'un lieu de partage de culture à l'intention des employés autochtones.

Sur le plan opérationnel, certains ministères ont organisé des comités sur l'équité en matière d'emploi, lequel relève généralement du Comité sur les ressources humaines. D'autres favorisent la compréhension de l'équité en matière d'emploi et la diversité en érigeant un kiosque dans le foyer de leur immeuble ou en organisant une fête avec des divertissements, de la nourriture et des expositions de diverses cultures. Enfin, une dernière raison expliquant la culture organisationnelle favorable était la promotion de la formation en diversité.

L'attitude de la haute direction en ce qui a trait à la diversité et à l'équité en matière d'emploi peut déterminer la culture organisationnel. On a demandé aux répondants de décrire l'attitude de leur direction quant à l'équité en matière d'emploi et la diversité. Parmi ceux qui estimaient en savoir assez pour faire des commentaires, la plupart ont dépeint des attitudes positives. C'est particulièrement vrai pour les sous-ministres et les sous-ministres adjoints, lesquels ont manifesté leur soutien de diverses façons, notamment en se faisant les champions de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, en encourageant les employés à suivre des formations sur la diversité, en participant à des activités de promotion de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, ou en acceptant d'y prononcer un discours, en faisant de la diversité une des valeurs fondamentales de leur mandat ministériel, en affichant des ententes de gestion sur l'intranet ministériel contenant les responsabilités sur le plan de l'équité en matière d'emploi et de la diversité.

En ce qui concerne les directeurs généraux et les directeurs, la plupart des répondants jugeaient qu'ils soutiennent l'équité en matière d'emploi et la diversité, quoique moins souvent que les sous-ministres et les sous-ministres adjoints. Encore ici, on nous a donné toute une variété de facteurs sur lesquels les répondants s'appuient pour dire que leurs directeurs généraux et leurs directeurs sont favorables, y compris la participation à un comité sur l'équité en matière d'emploi ou sur la diversité, la participation au cours du CCG sur la diversité, le fait d'avoir un personnel représentatif, le fait d'être en faveur des activités de sensibilisation à la diversité, la capacité d'articuler un soutien, l'adoption d'attitudes respectueuses et le partage d'histoires qui illustrent le soutien.

Les répondants qui estimaient que leurs directeurs généraux et leurs directeurs n'étaient pas en faveur des principes d'équité en matière d'emploi et de diversité ont dit que les gens à ces deux échelons ne comprennent pas véritablement l'équité en matière d'emploi et la diversité, et qu'ils soutiennent cette cause uniquement parce qu'ils craignent les conséquences s'ils ne le font pas. D'autres ont indiqué que les directeurs généraux et les directeurs sont trop peu au courant des enjeux ou qu'ils ne les comprennent pas et ne les soutiennent pas activement. Ils se disent en faveur des principes, mais ne font rien de concret en ce sens. Une petite minorité de répondants ont dit que leurs directeurs étaient frustrés d'avoir à composer avec l'équité en matière d'emploi et la diversité, qu'ils considèrent comme une autre variable dont il faut tenir compte dans le processus d'embauche et qu'ils doutent de la valeur des pratiques d'équité en matière d'emploi et de diversité.

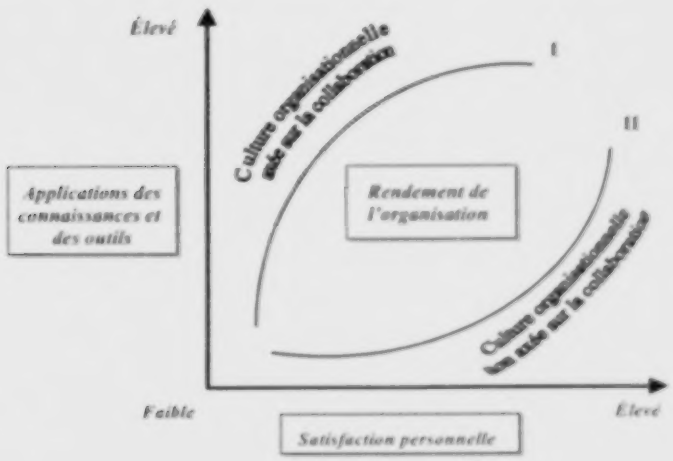
Bien qu'on ait décrit une haute direction avec une attitude positive à l'égard de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, nous avons constaté certains écarts concernant la position de la haute direction et les degrés d'engagement.

Notre étude reposait sur l'hypothèse que la satisfaction tirée de la connaissance et de la compréhension apportées par le cours allait renforcer la confiance avec laquelle les participants s'attaqueraient ensuite aux dossiers de la diversité et de l'équité en matière d'emploi dans leur milieu de travail et leur volonté ultérieure de participer aux changements nécessaires pour réaliser les objectifs de l'organisation dans ce domaine ou même leur volonté de diriger ces changements.

Le Diagramme 3 présente une structure qui permet de voir comment la satisfaction des participants à l'égard d'un cours peut avoir un impact sur le rendement d'une organisation lorsque le savoir, les aptitudes et les outils ainsi acquis sont mis en application dans le milieu de travail.

Diagramme 3

Impact organisationnel potentiel de la formation et du perfectionnement liés à l'équité en matière d'emploi et à la diversité



En conclusion, une satisfaction élevée chez les participants et un milieu qui appuie le changement inciteraient et faciliteraient une application plus rapide des changements recherchés quant aux processus

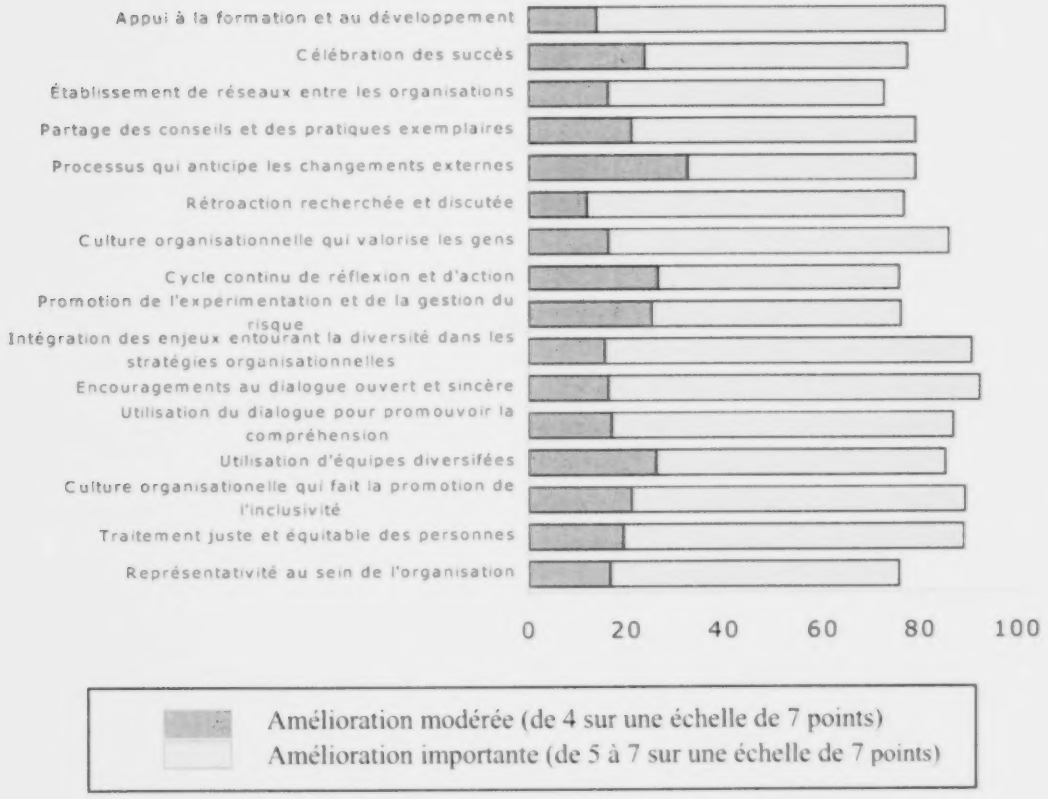
et à la culture - soit le chemin tracé par la Courbe I. Inversement, un niveau de satisfaction peu élevé et une culture organisationnelle qui résiste au changement donneraient un effet correspondant à la Courbe II. Ce sont ces valeurs et ces attitudes chez les gestionnaires de la fonction publique qui permettront d'instaurer les changements nécessaires. Nos entrevues suggèrent que l'impact se manifeste plus significativement sur une base immédiate lorsque la culture organisationnelle appuie le changement et qu'il est ralenti dans le cas contraire.

L'organisation apprenante

Le sondage comprenait également des questions portant sur des activités qui sont habituellement considérées comme caractéristiques d'une organisation apprenante. Une fois de plus, les résultats représentent les actions ou gestes posés par les participants, de manière individuelle. Les réponses des répondants au sondage figurent dans le Tableau 3, de l'analyse du sondage, nous procure les réponses des participants au sondage en relation avec l'organisation apprenante (consultez **Annexe D** - Stratégies utilisées par les répondants pour créer une organisation apprenante).

Tableau 3

Pourcentage des répondants qui ont déclaré une amélioration modérée ou importante
(de l'analyse du sondage - Annexe E)



En général, bien que certains répondants ont affirmé que leur participation au cours a renforcer leur attitude à l'égard de la transformation en organisation apprenante, il y avait peu de changements des attitudes parmi les répondants à l'égard de la transformation en organisation apprenante. Par contre, plusieurs répondants sont devenus plus concients du besoin de la promotion de l'apprentissage de diversité parmi leurs collègues, surtout en utilisant le concept de leader en tant qu'enseignant. Ils ont décrit quelques impacts personnels, comme une plus grande sensibilisation à l'importance de devenir une organisation apprenante afin de faire avancer les questions de diversité et d'équité en matière d'emploi. D'autres participants ont indiqué qu'ils sont plus confiants qu'auparavant dans la promotion de l'apprentissage en général, mais également sur la diversité, et qu'ils sont maintenant intéressés à inciter leurs collègues à suivre le cours ainsi qu'à participer aux autres occasions d'apprentissage qui leur seront offertes. Une des répondantes a indiqué que le cours l'a incitée à envisager chaque réunion comme une expérience d'apprentissage et à appliquer le concept dans son milieu de travail.

De l'avis de la plupart des répondants, leur organisation appuie l'apprentissage. Ceci découlait de divers facteurs, y compris le niveau élevé de scolarité du personnel et le fait que le milieu de travail serait « fondé sur le savoir ». Voici quelques autres raisons qui montrent une organisation qui appuie l'apprentissage :

- des plans de formation officiels pour tous les employés;
- des affectations intérimaires;
- des rotations de postes;
- des comités sur le leadership et l'apprentissage qui facilitent un processus continu d'amélioration;
- des déjeuners d'apprentissage;
- le fait que le sous-ministre affirme que son Ministère est une organisation apprenante;
- les gestionnaires qui ont des coachs;
- une affectation financière d'apprentissage pour tous les employés;
- des cours de leadership obligatoires;
- de nombreuses occasions d'apprentissage et de formation ainsi qu'une incitation à y participer.

Les répondants qui ont décrit une culture d'apprentissage moins propice estimaient qu'il existe une certaine confusion entre les notions d'apprentissage et d'organisation apprenante. Ils jugeaient inégal le degré de soutien dans l'organisation, lequel varie selon la manière dont on définit l'apprentissage et si l'on établit une distinction entre l'apprentissage et la formation. Ceux qui percevaient l'apprentissage comme une formation n'ont pas soutenu les activités d'apprentissage et estimaient que l'apprentissage est du superflu et non quelque chose de significatif susceptible d'aider à transformer l'organisation. Ceux-là préféraient placer les résultats opérationnels et la formation essentielle plus haut dans l'échelle des priorités que l'apprentissage et la formation non essentielle. De même, ceux qui n'ont pas complètement compris le concept d'organisation apprenante hésitent à soutenir l'initiative.

Les stratégies les plus populaires pour bâtir des effectifs représentatifs de l'organisation apprenante consistaient, entre autres, à partager les expériences personnelles du cours DIVA, et encourager les personnes à profiter des occasions d'apprentissage et de formation qui s'offrent à elles. Les autres stratégies dignes de mention sont énumérées à l'**Annexe D.**

En grande majorité, les répondants ont mentionné les trois défis suivants à la création d'une organisation apprenante : le temps, les attitudes et l'argent. Ils ont déclaré que le temps disponible pour les activités de formation et d'apprentissage est très rare, ou simplement inexistant. Ils ont principalement attribué ce

fait aux charges de travail trop lourdes, à des demandes concurrentielles, ainsi qu'à la pression exercée pour atteindre des résultats opérationnels. Il est alors difficile d'accorder au personnel du temps pour participer à des activités d'apprentissage. En général, les répondants ont souligné qu'ils n'avaient que peu d'occasions d'acquérir des connaissances, d'innover, d'expérimenter ou de faire une réflexion, et qu'ils se sentaient impuissants à changer cette situation. Un des répondants a même décrit la situation comme une « crise dans la fonction publique fédérale ».

Après le manque de temps viennent les défis relatifs aux attitudes. La principale définition donnée de ces attitudes était une réticence à accorder une certaine priorité à l'apprentissage. Ce phénomène est surtout perceptible chez les employés et les gestionnaires plus âgés, notamment les cadres supérieurs. On croit généralement qu'à l'approche de la retraite, le personnel plus âgé est de moins en moins motivé et intéressé à poursuivre des activités de perfectionnement. Pour ce qui est de la diversité, quelques répondants ont souligné que des gestionnaires supérieurs et intermédiaires sont réticents à participer à une formation sur la diversité, même après qu'on leur ait fait savoir que leur degré de sensibilisation à la question laissait à désirer.

Les contraintes financières sont un autre défi important dans la création d'une organisation apprenante. De manière plus spécifique, les répondants ont affirmé que même si les cours et les instructeurs sont disponibles, ce sont les fonds qui manquent pour acquérir ces services. Ils ont surtout mentionné qu'ils avaient l'impression que l'apprentissage était moins élevé sur la liste des priorités que ne pouvaient l'être les résultats opérationnels. Les budgets consacrés à la formation et à l'apprentissage sont donc réduits d'autant, surtout pendant les périodes où les fonds sont rares.

Recommandations pour le programme

Nous avons demandé aux participants leurs recommandations afin de modifier le cours. De nombreux participants ont apprécié le cours DIVA dans sa formule actuelle et n'avaient aucune recommandation à faire sur la manière de l'améliorer. Cependant, d'autres avaient des suggestions précises, dont un bon nombre étaient liées à leurs besoins personnels en matière d'apprentissage. Ces recommandations étaient les suivantes :

- maintenir le cours à un prix abordable;
- l'offrir plus souvent dans les régions pour le rendre plus accessible;
- limiter la participation aux fonctionnaires d'échelon EX parce qu'il s'agit d'un groupe pivot qui a une influence à la fois ascendante et descendante dans la hiérarchie;
- plus de temps pour approfondir les questions réellement importantes et explorer les façons de procéder;
- le besoin de plus de gestionnaires hormis ceux des ressources humaines parce que la diversité n'est pas uniquement une question de ressources humaines et ne se limite pas aux pratiques de dotation;
- plus de temps pour l'implantation d'un plan d'action dans une organisation particulière.

De plus, plusieurs participants ont manifesté un intérêt particulier pour la création d'un réseau regroupant les gestionnaires et cadres pour encourager les meilleurs pratiques, formel ou informel.

Resumé et conclusions

L'objectif général de cette recherche est d'évaluer l'impact du perfectionnement du leadership axé sur la diversité sur l'évolution culturelle de l'organisation et la création d'une organisation apprenante plus accueillante. En particulier, c'est une étude novatrice de l'impact d'un cours de formation et de perfectionnement du CCG, le cours DIVA.

Notre analyse des résultats révèle que les participants au cours DIVA sont extrêmement satisfaits de tous les aspects du cours, du contenu enseigné au processus de développement. Ils ont indiqué que le cours leur avait permis de beaucoup mieux comprendre l'équité en matière d'emploi et la diversité, de traiter avec plus de confiance des questions relatives à l'équité en matière d'emploi et à la diversité. Point encore plus important, le cours les a convaincus de la nécessité d'aller au-delà des exigences numériques de l'équité en matière d'emploi pour définir une vision qui tient compte de la diversité actuelle du Canada et intègre les valeurs et respecte les droits des Canadiens non seulement au travail, mais dans l'ensemble de la société. Le cours les a encouragés à prendre des risques pour mettre en oeuvre les stratégies ministérielles dans le domaine de la diversité et de l'équité en matière d'emploi, et pour s'engager dans la pratique de leader en tant qu'enseignant. En plus, on peut se permettre de dire que la pratique de leader en tant qu'enseignant est une « meilleure pratique » dans une organisation apprenante.

En raison de l'importance accordée dans le cours aux attitudes et aux comportements favorisant les changements organisationnels, les participants ont affirmé clairement que le cours avait confirmé leurs opinions face à l'équité en matière d'emploi et à la diversité et son influence pour les aider à rechercher les changements nécessaires pour créer une main-d'œuvre représentative dans un milieu de travail inclusif.

Du point de vue de l'organisation, les participants indiquent qu'ils ont déjà pris des mesures pour transformer les politiques, les pratiques et les comportements au travail. Ils mentionnent également les facteurs et, sinon plus important, les changements d'attitude et les activités visant à influencer leurs collègues à tous les niveaux.

Nous savons que l'impact de ces mesures ne se fera pas immédiatement ressentir au travail et ne peuvent être mis en évidence que par des sondages longitudinaux qui seront réalisés plus tard. De plus, les gains ne seront pas révélés par des indicateurs financiers, des analyses coût-bénéfice, ou toute autre mesure du genre, mais par la diffusion de la vision, des valeurs et des buts dans l'organisation et par la mise en place de réseaux de collaboration, d'influence et d'intérêts, et dans l'engagement des employés dans la pratique de leader en tant qu'enseignant. Dans l'économie reposant sur les connaissances, la personne est le premier facteur du succès de l'entreprise.

Presque tous les participants au cours DIVA étaient là volontairement. Même chez ceux dont la participation était obligatoire, le degré de satisfaction demeurait élevé. Le fait que la grande majorité des participants et des répondants de niveau EX venaient de groupes non désignés, bien qu'ils représentent la composition actuelle des gestionnaires de la fonction publique, indique qu'il faut consacrer de plus grands efforts à l'accroissement de la diversité des participants au cours ou, offrir le cours aux membres des groupes désignés qui occupent un poste au niveau tout juste inférieur à celui de gestionnaire. Actuellement, nous ne réalisons pas le potentiel d'intensification du dialogue et de meilleure compréhension dans tous les secteurs de la fonction publique.

La gestion des ressources humaines a toujours été un aspect important des responsabilités des gestionnaires. On ne lui a pas toujours accordé l'importance qu'elle mérite. La capacité d'encadrer des personnes des deux sexes possédant une orientation sexuelle, des antécédents culturels, ethniques et scolaires différents sera l'un des tests les plus difficiles de l'efficacité d'une organisation. En examinant la nature des problèmes auxquels font face toutes les organisations au XXI[e] siècle, la gestion des personnes n'est pas facultative ou un simple ajout aux véritables activités d'une organisation.

Il faut rendre plus équitables un grand nombre de pratiques dans le domaine des ressources humaines pour créer une fonction publique plus représentative. Les participants adoptent de nombreuses mesures et stratégies pour susciter les changements. Nous pouvons tirer de l'étude plusieurs autres conclusions importantes :

- Le cours DIVA a renforcé les liens entre l'équité en matière d'emploi, la représentativité de la fonction publique et l'efficacité de la prestation des services.
- Les participants croient que la culture qui sous-tend les activités de la fonction publique ne soutient pas entièrement l'équité en matière d'emploi et qu'il reste encore beaucoup à faire pour y arriver.
- Ils ont dit que la culture fondamentale de la fonction publique ne supporte pas à 100 % l'équité et la diversité et il reste beaucoup à faire.
- Ils ont exprimé le désir de voir davantage de soutien de la part de la direction. On obtiendrait plus rapidement les avantages qui peuvent découler de la diversité de la main-d'œuvre avec un meilleur appui de l'organisation.
- Des stratégies et des ouvertures pour susciter la participation des hauts dirigeants aux cours sur la diversité sont nécessaires, car leur absence est perçue comme un obstacle important au développement d'une culture de coopération dans la fonction publique.

Heureusement, le sujet même du cours porte plus sur les personnes que sur des questions techniques. L'amélioration de l'inclusivité et de la représentation dans le milieu de travail nécessite une meilleure compréhension des personnes dans la société et des personnes au travail, ainsi que des relations entre les valeurs, les croyances, les attitudes et les comportements qu'elles manifestent dans les deux situations. Ce point de vue souligne une formule souvent mentionnée, mais parfois sans véritable engagement à l'égard de ses principes fondamentaux : les ressources humaines constituent la plus importante ressource d'une organisation; la gestion des ressources humaines et l'administration de l'organisation sont d'importances égales. La diversité actuelle de la main-d'oeuvre canadienne signifie que ceux qui atteindront les meilleurs résultats ne sont pas ceux qui gèrent leur organisation en se contentant de respecter les dispositions réglementaires, en satisfaisant les exigences relatives aux profits et aux services, soit ce qu'on appelle souvent le « fonctionnement » de l'organisation, mais plutôt ceux qui la gèrent en pensant au droit à l'égalité, soit d'être traité avec équité et respect afin que la main-d'oeuvre soit représentative à tous les niveaux et que les employés puissent contribuer sans restrictions à la réussite de nos organisations et à la vie dans notre société.

Les participants du cours DIVA ont exprimé un degré élevé d'engagement et le désir manifeste d'appliquer ce qu'ils ont appris et de le mettre en rapport avec les circonstances et la culture de leur organisation. L'étude montre que les participants ont commencé à appliquer ce qu'ils ont appris dans leur milieu de travail, et, on peut se permettre de dire que le cours DIVA a eu un impact profond sur un plan personnel, interpersonnel, et organisationnel en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, et la diversité, pour finalement créer une organisation apprenante plus représentative et inclusive.

Annexes

Annexe A

- Guide d'interview

Guide d'interview

PARTIE 1 - LE COURS DE PERFECTIONNEMENT DU LEADERSHIP LA DIVERSITÉ : VISION ET ACTION

1. Pourquoi avez-vous assisté au cours *La diversité : vision et action* ?

- relié à l'emploi : • volontaire • involontaire
- pas relié à l'emploi : • volontaire • involontaire
- secteur des RH
- politique
- gestionnaire qui engage
- remplace quelqu'un
- opérationnel
- autre

2. A) Quels aspects du cours *La diversité : vision et action* vous a été le plus utile (qui a contribué à votre confiance, en tant que leader de la diversité)

- Social : • collègues
  - discussion de groupe
  - réseautage
  - partenariats
  - autre : _____
- Informatif : • cartable
  - facilitateurs du cours
  - le livre *Building a House for Diversity*
  - autre : _____
- Motivation : • problèmes à résoudre
  - cibitateurs du cours
  - pertinence des thèmes
  - cercle d'engagement
  - autre : _____
- Outils techniques : • pré-cours
  - post-course
  - vision et plan d'action
  - concept du leader en tant qu'enseignant
  - autre : _____

B) Pourquoi ?

C) De quelles manières le cours *La diversité : vision et action* a affecté votre attitude pour créer un milieu de travail inclusif et représentatif ?

-Est-ce que ce cours vous a aidé à comprendre l'importance de la création d'un milieu de travail représentatif et inclusif ?

-Est-ce que ce cours vous a aidé à vous engager pour créer un milieu de travail représentatif et inclusif?

PARTIE 2 - ORGANISATION APPRENANTE

3.Dans ce cours, nous avons présentés quelques raisons pourquoi il importe que la Fonction publique fédérale devienne une organisation apprenante :
-pour rencontrer les besoins des citoyens dans la livraison des services.
-pour recruter et retenir les talents requis pour desservir les Canadiens.
-pour promouvoir l'apprentissage continu et convertir les connaissances en actions

A) Comment le cours *La diversité : vision et action* a affecté votre attitude face à la livraison de services auprès de vos clients (interne et externe) ?

- clients externes
- clients internes
- meilleure compréhension de la diversité des besoins de vos clients
- amélioration des relations avec vos clients

B) Quelles stratégies avez-vous utilisées pour améliorer votre efficacité dans la livraison de vos services aux clients ?

C) Comment le cours *la diversité : vision et action* a affecté votre attitude concernant l'embauche ? (recrutement, rétention, promotion) ?

D) Quelles stratégies avez-vous utilisées pour améliorer votre efficacité face à l'embauche?

E) Comment le cours DIVA a affecté votre attitude pour devenir une organisation apprenante (relativement à la pratique du leader en tant qu'enseignant) ?

F) Quelles stratégies avez-vous utilisées pour vous aider à créer un milieu de travail qui reflète l'organisation apprenante (relativement à convertir les connaissances en actions) ?

G) Quels sont les défis importants auxquels vous faites face dans la création de l'organisation apprenante ?

PARTIE 3 - DÉFIS ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

4.La culture organisationnelle peut-être définie par les valeurs, croyances, attitudes et par le leadership des gens dans un milieu de travail.

A)Selon votre connaissance de votre milieu de travail, comment décririez-vous la culture organisationnelle de votre organisation en ce qui a trait à l'équité à l'emploi et à la diversité

- supportante
- non-supportante
- neutre
- autre

B) Pourquoi?

C) Comment décrivez-vous l'attitude de la gestion des niveaux supérieurs en ce qui a trait à la diversité et l'équité en emploi?

SM
• supportante • non-supportante • neutre • autre
SMA
• supportante • non-supportante • neutre • autre
DG
• supportante • non-supportante • neutre • autre
Directeurs
• supportante • non-supportante • neutre • autre

D) Comment décrivez-vous la culture organisationnelle de votre organisation en ce qui a trait à l'apprentissage?

• supportante • non-supportante • neutre • autre

GÉNÉRAL

5.A) Comment êtes-vous intervenus face à ces défis/et ou barrières auxquels vous faites face dans la création d'un milieu de travail inclusif et représentatif ? (interventions à un niveau personnel, interpersonnel et organisationnel)

- membres désignés des groupes d'ÉE sur les comités de sélection
- partenariats
- financement et ressources allouées
- leadership personnel démontré à travers des actions spécifiques
- initiatives ministérielles (ADRC : formation obligatoire sur la diversité, réseau de la diversité de Patrimoine canadien, etc.)

B) Quels sont vos besoins supplémentaires d'apprentissage personnels en ce qui a trait à l'équité en emploi et à la diversité ?

C) Que recommanderiez-vous que nous abordions de manière différente dans le cours *La diversité : vision et action* ?

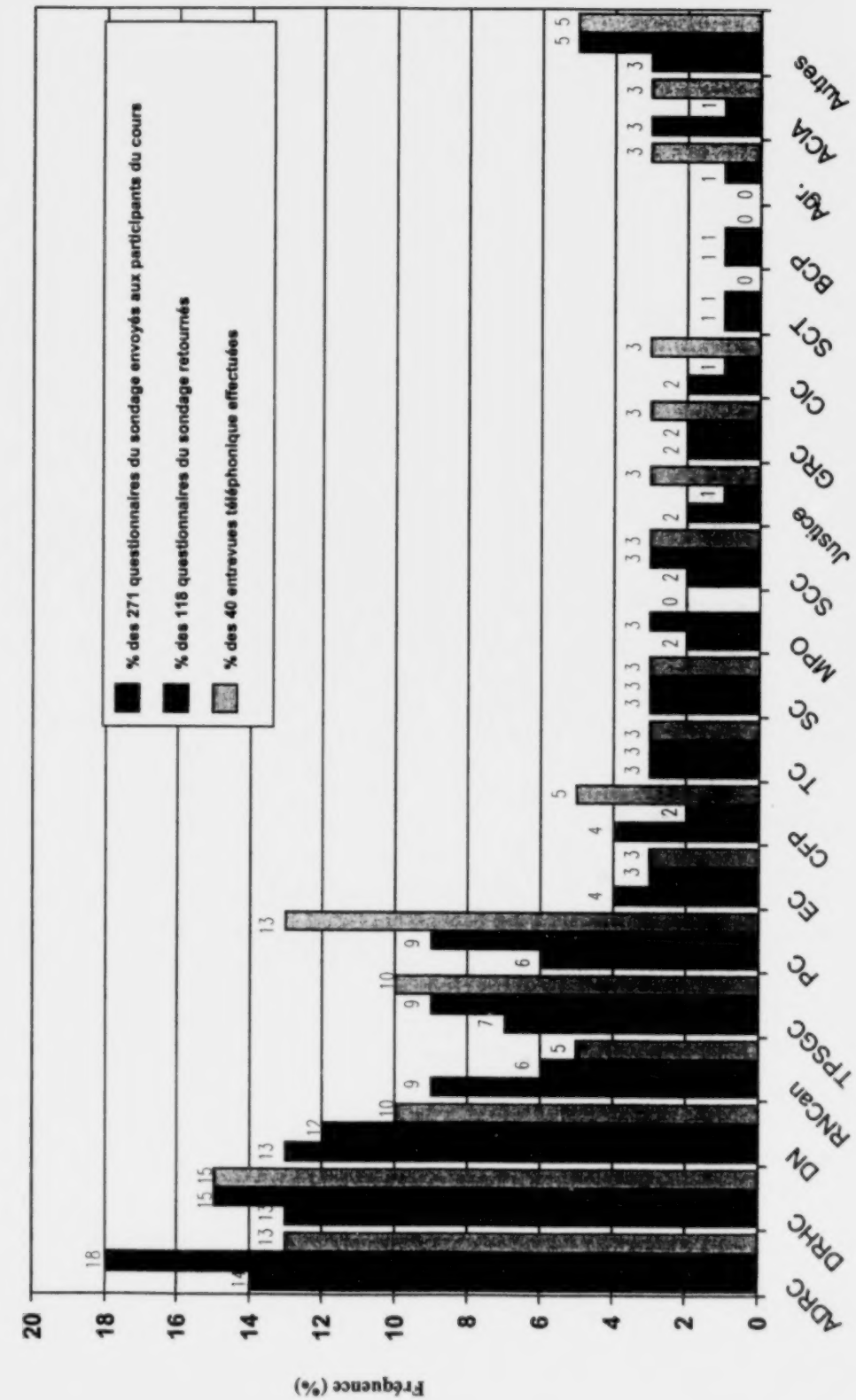
D) Pourquoi ?

Annexe B

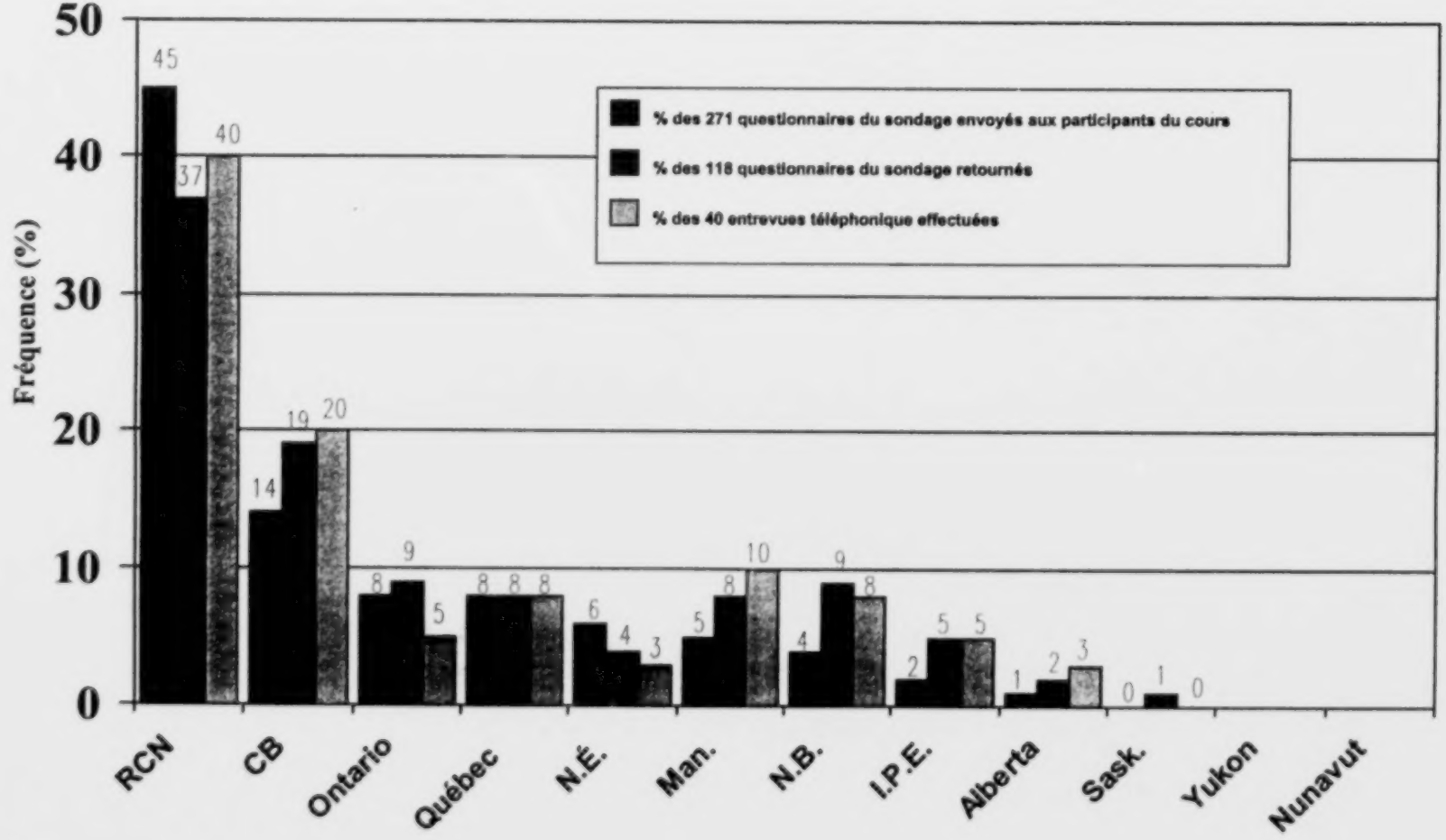
Profils des répondants

- Participation par ministère
- Région de travail
- Genre
- Représentation de l'équité en matière d'emploi
- Langues officielles
- Âge des participants
- Nombre de participants de la catégorie "EX" (exécutif)

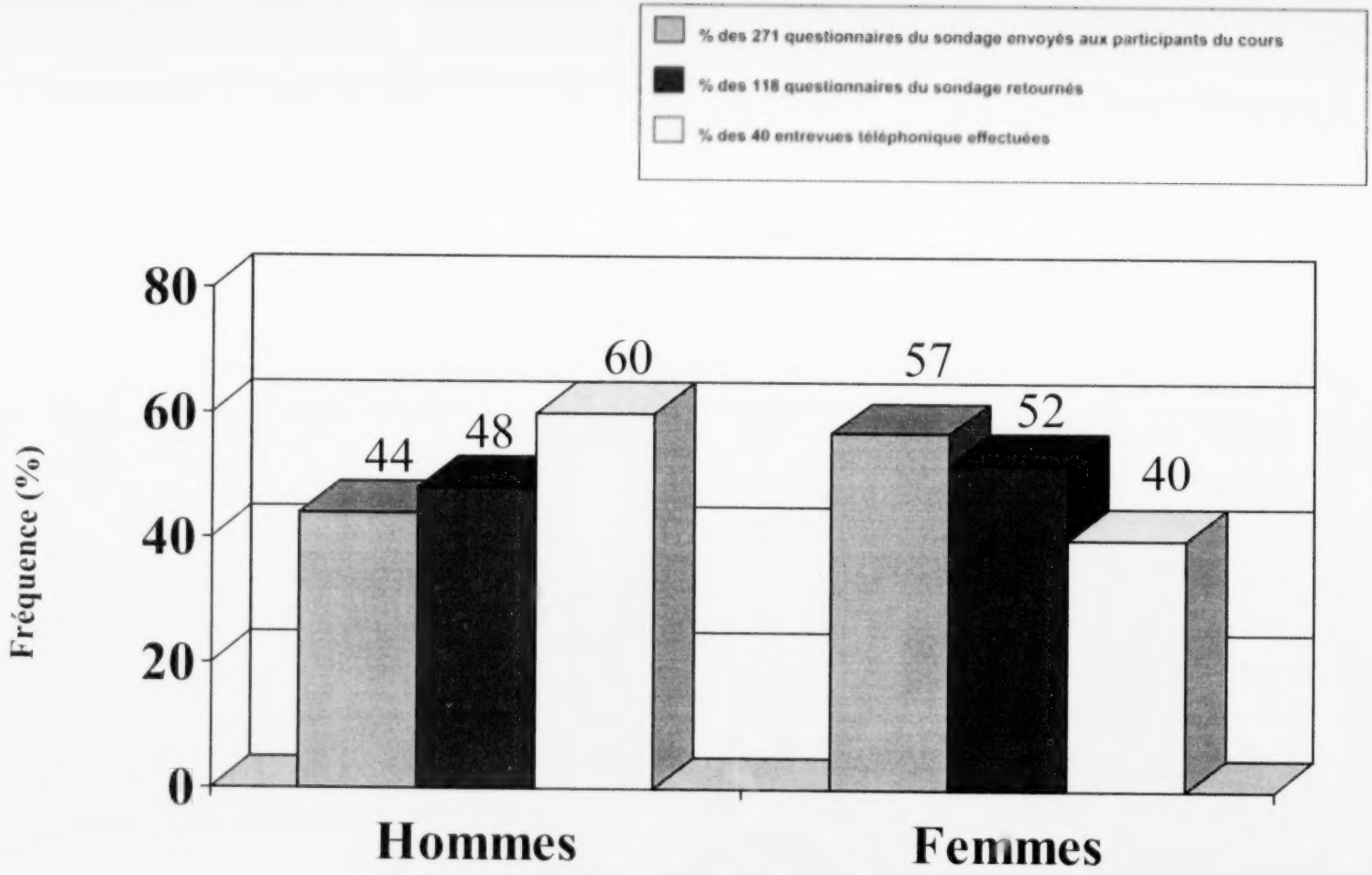
Participation par ministère



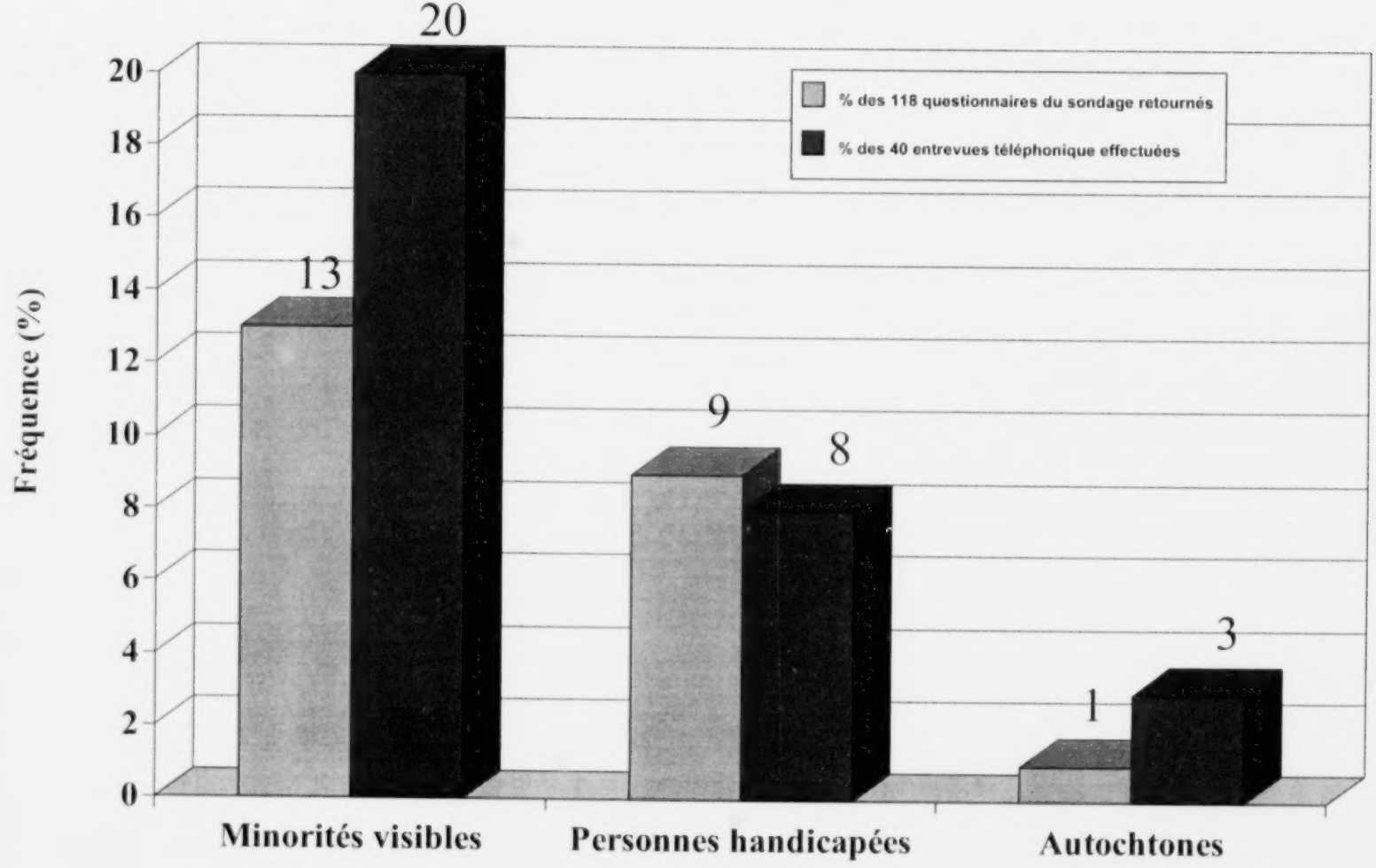
Région de travail



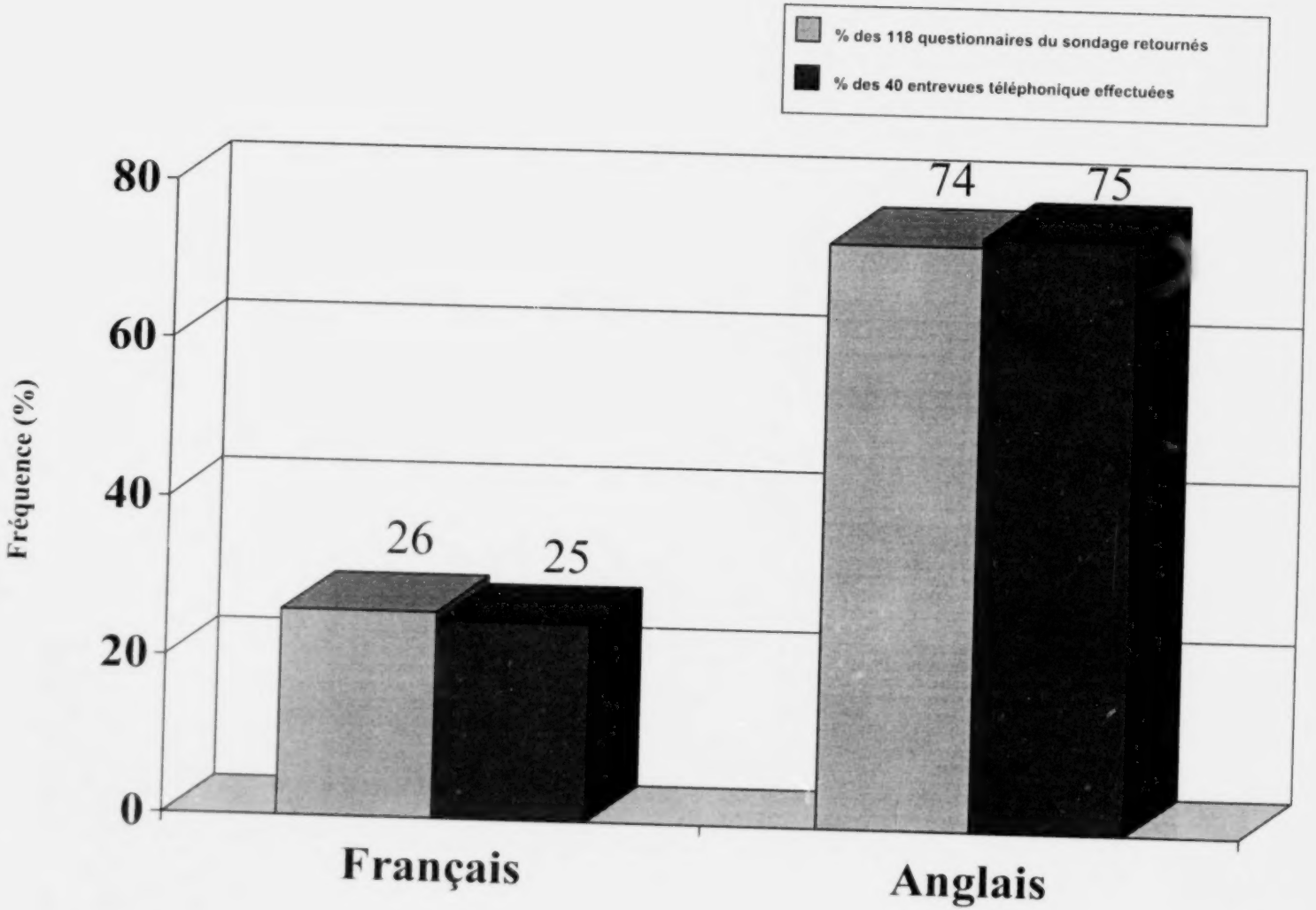
Genre


% des 271 questionnaires du sondage envoyés aux participants du cours
% des 118 questionnaires du sondage retournés
% des 40 entrevues téléphonique effectuées
Fréquence (%)
80
60
40
20
0
44
48
60
57
52
40
Hommes
Femmes

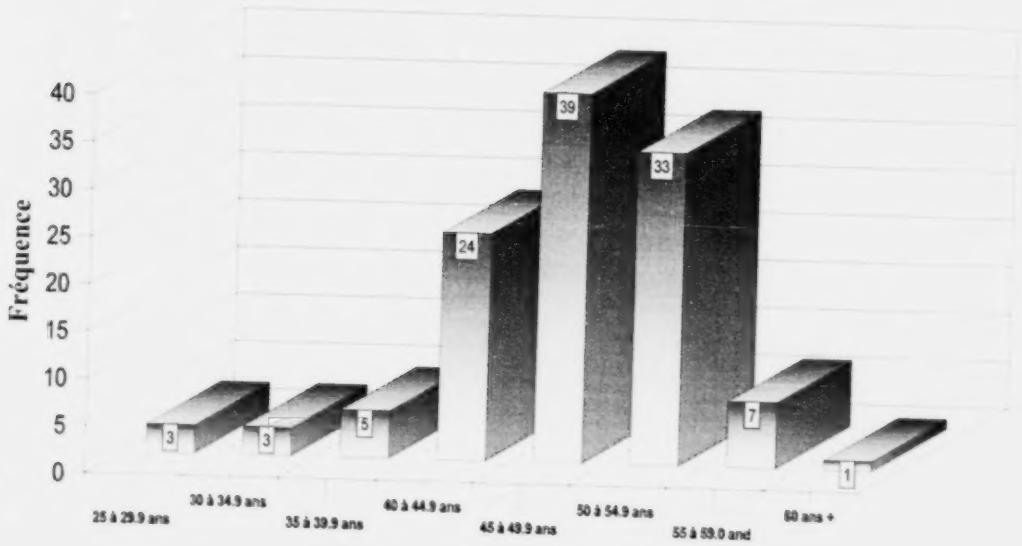
Représentation de l'équité en matière d'emploi



Langues officielles

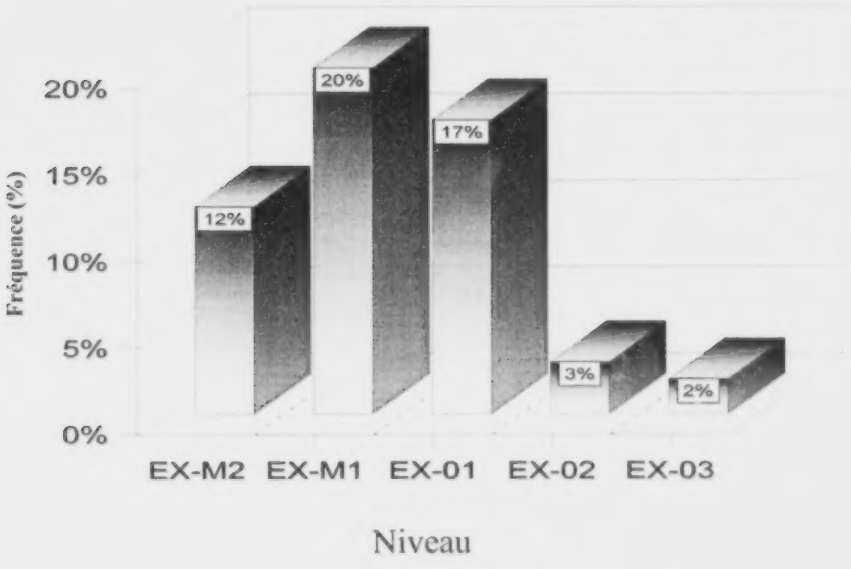


Âge des participants



Âge

Nombre de participants de la catégorie "EX" (exécutif)



Annexe C

Types d'interventions utilisées par les répondants pour réduire les obstacles dans le milieu de travail

Types d'interventions utilisées par les répondants pour réduire les obstacles dans le milieu de travail

Les répondants ont abordé sous divers angles la question des défis et des obstacles qui empêchent de créer un milieu de travail inclusif et représentatif. L'intervention la plus populaire a sans conteste été le fait de parler avec les gens pour échanger des connaissances et encourager la sensibilisation aux questions d'équité en matière d'emploi et de diversité. Les autres interventions incluaient :

- Réduire les obstacles à l'embauche en élargissant les bassins de candidats et par un recrutement ciblé;
- Discuter avec les gestionnaires les avantages d'une main-d'oeuvre représentative;
- Offrir un modèle de comportements et d'attitudes appropriées;
- Encourager le dialogue sur la diversité et la création d'équipes diversifiées;
- Faciliter une formation sur la diversité;
- Veiller à ce que les pratiques soient inclusives;
- Intégrer la diversité aux ententes de rendement;
- Inciter le personnel à participer aux foires d'emploi;
- Utiliser les outils fournis par la Commission de la fonction publique;
- Établir un rapport personnel avec les directeurs généraux et les encourager à faire preuve d'une pensée progressive;
- Récompenser les approches positives à l'égard des autres;
- Embaucher pour la saison estivale des étudiants qui font partie des groupes cibles avec l'intention de les recruter à la fin de leurs études;
- Améliorer la représentativité au sein des comités de recrutement;
- Convaincre les gestionnaires responsables de la dotation de promouvoir les membres méritants des groupes cibles;
- Faire part de son point de vue aux personnes qui ne respectent pas la diversité;
- Affectations intérimaires;
- Programmes de rayonnement pour attirer les groupes cibles dans la collectivité;
- Établir une relation de travail avec les groupes communautaires pour mieux satisfaire leurs besoins;
- Embaucher des Aînés (Autochtones) qui offriraient des séances d'information mensuelle;
- Formation pratique de sensibilisation aux questions autochtones à l'intention des cadres supérieurs;
- Inciter les jeunes membres des groupes cibles à faire connaître leur culture;
- Inciter la déclaration volontaire;
- Lire pour mieux comprendre les défis que les groupes cibles doivent relever;
- Enseigner aux autres ce que sont les avantages de l'équité en matière d'emploi;
- Offrir des séances de sensibilisation aux nouvelles recrues.

Le niveau du risque peut correspondre à l'échelon ou au poste du répondant. Par exemple, un répondant a déclaré qu'il avait adopté une approche plus agressive maintenant qu'il est gestionnaire et qu'il ne sent plus que sa carrière est menacée, alors que d'autres ont avoué n'avoir rien fait et n'ont pu mentionner que des initiatives ministérielles, et donc aucune initiative personnelle.

Annexe D

Stratégies utilisées par les répondants pour créer une organisation apprenante

Stratégies utilisées par les répondants pour créer une organisation apprenante

- Dans les activités de recrutement, chercher les gens qui sont curieux, inquisiteurs et qui ont l'esprit ouvert;
- Réduire la hiérarchie dans les relations de travail;
- Fournir des occasions de perfectionnement ciblant les membres du groupe;
- Offrir des ateliers sur les pratiques de gestion des ressources humaines;
- Se trouver des partenaires pour les activités d'apprentissage;
- Améliorer les plans de perfectionnement fonctionnels;
- Intégrer le travail avec d'autres et partager l'apprentissage;
- Suivre les programmes depuis les étapes de la conception et de la prestation pour déterminer les secteurs à améliorer;
- Donner des travaux et des projets spéciaux;
- Promouvoir la participation au cours du CCG sur la diversité;
- Encourager les personnes à faire l'expérience de la diversité à l'échelle de leur communauté locale;
- Veiller à ce que le personnel ait des plans d'apprentissage;
- Prévoir du temps dans les journées de travail pour l'apprentissage personnel;
- Créer un environnement qui soutienne les buts du personnel;
- Communiquer aux collègues de travail les expériences vécues à l'extérieur du travail;
- Encourager les employés à améliorer leurs compétences grâce à la facilitation de cours;
- Se mettre à la disposition des autres pour une discussion informelle;
- Encourager les employés à partager constamment leur savoir ainsi que les éléments appris dans les cours;
- Promouvoir l'application des connaissances acquises dans les cours;
- Utiliser les outils d'évaluation du rendement pour lancer des débats sur les plans d'apprentissage;
- Donner des occasions de gestion aux employés non-cadres;
- Personnifier les comportements souhaités;
- Engager un coordinateur de l'apprentissage pour l'unité ou la direction;
- Établir clairement la distinction entre l'apprentissage et la formation, et insister sur l'apprentissage;
- Mettre en oeuvre une stratégie de perfectionnement de l'apprentissage pour chaque employé : une période de 15 jours d'apprentissage sur trois ans, excluant la formation linguistique et les formations obligatoires;
- Adopter le « système de possibilités de carrière » du syndicat pour rendre les affectations plus transparentes
- Mettre au point un programme de mentorat;
- Offrir des ateliers sur le développement de carrière;
- Offrir des cours de coaching pour les employés et les gestionnaires.

Annexe E
Analyse du sondage :
Annexe du rapport final

Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion

Évaluation empirique d'impact du cours du Centre canadien de gestion « La diversité : vision et action »

L'analyse du sondage : annexe du rapport final
Par Peter Stoyko

Centre canadien de gestion :
Direction de la recherche et de la planification stratégiques

janvier 2002

http://www.ccmd.ccg.gc.ca
FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE • POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE
Canada

Table des matières

À propos de la présente étude 1
Introduction 1
De la satisfaction du client à l'évaluation d'impact en passant par la collecte d'informations 1
Construction des index 5
Mise en oeuvre du sondage 7
Conclusion 7

L'impact du cours : Mesures sommaires 8
Introduction 8
Satisfaction globale 8
Index 9
Regroupement des participants du cours 10
Résultats par module 12
Confiance 13
Conclusion 13
Note méthodologique : Analyse par grappe 14

La contribution du cours : Un aperçu détaillé 15
Introduction 15
Former des personnes « mûres sur le plan de la diversité » 15
Promotion des pratiques du « leader en tant qu'enseignant» 17
Création de l'organisation apprenante 18
Conclusion 19

Actions et obstacles 20
Introduction 20
Actions entreprises 20
Obstacles rencontrés 22
Conclusion 24
Note méthodologique : Analyse du contenu 25

Conclusion 26
Résultats 26
Ramifications 26

Annexes 27
Annexe 1 - Questionnaire du sondage 28
Annexe 2 - Résultats détaillés 40
Annexe 3 - Mots clés pour l'analyse du contenu 44

Figures

Figure 1.1 - Modèle analytique de base 3
Figure 1.2 - Construction des index 5
Figure 2.1 - Niveau moyen de satisfaction globale 8
Figure 2.2 - Moyennes des index 9
Figure 2.3 - Pourcentage de répondant dans chaque groupe 11
Figure 2.4 - Notes d'index considérablement au-dessus ou en-dessous de la moyenne par module 12
Figure 2.5 - Niveau de confiance moyen 13
Figure 3.1 - Pourcentage des répondants qui signalent une amélioration modérée ou importante découlant du cours (former des personnes « mûres sur le plan de la diversité » 15
Figure 3.2 - Pourcentage des répondants qui signalent une amélioration modérée ou importante découlant du cours (l'équité en emploi) 16
Figure 3.3 - Pourcentage des répondants qui rapportent une amélioration modérée ou importante attribuable au cours (promotion des pratiques du « leader en tant qu'enseignant ») 17
Figure 3.4 - Pourcentage des répondants qui signalent une amélioration modérée ou importante attribuable au cours (création de l'organisation apprenante) 18
Figure 4.1 - Actions entreprises 22
Figure 4.2 - Obstacles rencontrés 24

À propos de la présente étude

Introduction

Le présent rapport est le premier volet d'une étude qui vise deux grands objectifs :

1. Le premier de ces objectifs consiste à évaluer l'impact du cours « La diversité : vision et action » (ci-après nommé le cours DVA) sur les participants et leur milieu de travail. Nous avons cherché à transcender le simple exercice qui consiste à évaluer le degré de satisfaction d'un participant par rapport à un cours pour déterminer la nature de la contribution définitive du cours à la réalisation des buts de la fonction publique.

2. Le deuxième objectif est de rassembler des renseignements sur les participants et leurs pratiques associées à la diversité et à l'équité en emploi. Les participants au cours possèdent des trésors de connaissances sur ce qui fonctionne ou pas et sur les obstacles qui entravent les progrès dans le dossier de la diversité.

Cette étude a été menée dans le cadre d'un partenariat entre la Direction des programmes autochtone et de la diversité du Centre canadien de gestion (CCG), la Direction de la recherche et de la planification stratégiques du CCG, le Fonds d'appui « Faire place au changement » du Secrétariat du Conseil du Trésor, et Carl A. Taylor & Associates.

Voici donc les résultats de la première étape de l'étude ainsi que l'analyse du sondage : annexe du rapport final. Pour cette étape, nous avons mené un sondage auprès de tous les participants de ce cours au moyen d'un formulaire expédié par la poste et nous en avons ensuite analysé les résultats. La deuxième étape de l'étude consistera à mener un ensemble d'entrevues avec un plus petit échantillon de participants. Les conclusions qualitatives seront présentées dans le rapport final.

Le rapport final intitulé « Des ondelettes aux vagues » permettra de placer toutes ces constatations dans leur contexte pour donner un aperçu plus complet du cours et de ses buts.

De la satisfaction du participant à l'évaluation d'impact en passant par la collecte d'informations

Il existe plusieurs façons de procéder pour obtenir une rétroaction des clients en vue d'évaluer et d'améliorer les cours. Le **sondage sur la satisfaction effectué à la fin du cours,** dans lequel on demande aux participants de coter plusieurs aspects du cours, constitue, de loin, la méthode la plus courante. Cette méthode comporte de nombreux avantages, mais elle a également ses limites :

- Une de ces limites est l'incapacité de cette méthode d'évaluer quelle sera la valeur des leçons apprises dans les semaines et les mois qui suivent le retour en milieu de travail. L'information sur les leçons qui survivent à la transposition « dans le vrai monde », et sur celles qui ne survivent pas, n'est pas disponible dès la fin du cours.

- En outre, cette méthode ne permet pas d'effectuer un suivi de la prolifération et de l'application des connaissances au fur et à mesure du partage et de l'utilisation des leçons.

- Le degré auquel les participants retiennent et intériorisent les leçons apprises est un autre aspect qu'on ne peut déterminer que longtemps après la fin du cours.

Heureusement, il existe une méthode complémentaire de rétroaction qui permet de surmonter ces limites. On mène le **sondage d'évaluation d'impact** plusieurs semaines ou plusieurs mois après la fin du cours. Cette méthode est idéale pour rassembler de l'information sur l'impact qu'ont eu les leçons d'un cours non seulement sur le cheminement personnel et professionnel du participant, mais également sur ses relations interpersonnelles et sa contribution à l'évolution de l'organisation. De plus, on peut utiliser cette méthode pour obtenir des renseignements sur les expériences du participant et ses observations sur ce qui s'est produit après la fin du cours, lesquelles peuvent servir à rendre le cours plus pertinent.

Cette étude entraine la création d'un sondage d'évaluation du cours DVA du CCG. Ainsi, nous sommes en mesure d'établir le degré de satisfaction du client pendant une certaine période suivant la fin du cours tout en faisant une évaluation d'impact du cours fondée sur certains aspects de l'évolution personnelle et organisationnelle.

Figure 1.1 - Modèle analytique de base

Niveau d'analyse	Individuel	Relations interpersonnelles	Organisation
Type d'information	• Satisfaction quant au suivi • Assimilation, application et intériorisation des leçons • Profil du client	• Impact du cours sur les pratiques de leadership • Collecte de renseignements (pratiques exemplaires et expériences liées à la diversité)	• Impact du cours sur l'évolution de l'organisation • Collecte de renseignements (Pratiques exemplaires et état de la diversité au travail)
Buts de perfectionnement spécifiques au cours	La personne mûre	Le leader	L'organisation apprenante

Il importe de se souvenir que cet instrument ne mesure pas directement l'impact réel du cours, mais qu'il mesure plutôt la façon dont les répondants perçoivent cet impact. Les résultats peuvent être faussés par la bonne ou la mauvaise foi des répondants. En revanche, cela signifie également que le sondage peut obtenir des renseignements intuitifs qu'il n'aurait pas été possible de détecter au moyen d'une évaluation plus directe.

La figure 1.1 résume le modèle analytique de base du sondage. On y mesure l'impact du cours sur trois niveaux distincts d'analyse : l'individu, les relations interpersonnelles et l'organisation. Le cours DVA comporte trois buts spécifiques de perfectionnement correspondant chacun à ces niveaux d'analyse :

1. La personne mûre : Inspirée de l'ouvrage *Building a House for Diversity*, de Thomas R. Roosevelt Jr, le cours cherche à instiller chez les participants une certaine « maturité » sur le plan de la diversité. Une personne mûre se reconnaît par les six caractéristiques suivantes :

- Elle accepte la responsabilité de la diversité;
- Elle démontre une bonne connaissance du contexte;
- Elle pose des gestes en fonction des exigences;
- Elle remet en question les notions conventionnelles;
- Elle apprend constamment; et
- Elle est à l'aise avec la dynamique de la diversité.

2. Le leader en tant qu'enseignant : Ce modèle de leadership s'appuie sur le principe que les gens sont mieux conseillés et orientés lorsqu'ils acquièrent certaines connaissances et certaines compétences.

3. L'organisation apprenante : Il s'agit d'une organisation capable de s'améliorer constamment en mettant à profit tout ce qu'il y a de nouveau sur le plan des idées, des connaissances et des trouvailles. Le cours DVA a choisi un modèle fortement influencé par le document *La fonction publique : une organisation apprenante* du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement.

La tâche qui consiste à mesurer à quel point le cours a eu un impact sur l'atteinte de ces buts est, en soi, un grand défi à relever. Les concepts sont complexes (sur le plan des méthodes), c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de mesurer chacun d'eux directement et de manière valide parce qu'ils comportent chacun plusieurs dimensions distinctes. Il faut donc mesurer ces dimensions séparément. C'est pourquoi dans le sondage, nous avons posé tout un éventail de questions liées à chacun des buts que nous avons ensuite rassemblées sous forme d'index. Nous parlerons plus en profondeur de la construction de ces index à la section suivante.

En ce qui concerne le modèle présenté ci-dessus, il convient également de souligner que l'on peut collecter divers types d'informations selon le niveau d'analyse. La présente étude vise à rassembler la plus grande quantité de renseignements possible compte tenu des contraintes de l'instrument de sondage.

Construction des index

Il faut diviser les concepts complexes en sous-dimensions en utilisant la même unité de mesure pour mesurer séparément chaque dimension. Il importe de procéder ainsi parce que lorsqu'on pose une question, par exemple sur « l'organisation apprenante », à deux personnes différentes, elles peuvent comprendre le concept ou la question de la même façon ou différemment. En posant des questions sur des aspects plus spécifiques d'une organisation apprenante (p. ex. l'utilisation des séances d'échange pour favoriser une compréhension commune au sein de l'organisation), les chercheurs s'assurent ainsi que les répondants ont bien compris la question (et, par conséquent, ils sont plus sûrs de la validité de leur instrument). Ces données sont ensuite rassemblées pour créer des index qui résument les dimensions.

Figure 1.2 - Construction des index

Niveau d'analyse	Individu	Relations interpersonnelles	Organisation
Mesure sommaire	1. Index de la maturité sur le plan de la diversité	3. Index du leader en tant qu'enseignant	4. Index de l'organisation apprenante
	2. Index des éléments de base de l'équité en emploi		
		5. Méta-index de la transformation du savoir en gestes concrets	

Nous avons construit plusieurs index pour mesurer l'impact du cours sur les buts mentionnés plus tôt dans le présent document. La figure 1.2 illustre les index et leurs liens avec le cadre analytique. On peut décrire ces index comme suit :

1. Index de la maturité sur le plan de la diversité - Cet index se compose de 14 variables qui correspondent aux 6 caractéristiques d'une personne mûre sur le plan de la diversité cernées par Thomas R. Roosevelt Jr. Nous avons élaboré un index pondéré et un index non pondéré. Dans la version pondérée, on attribue une valeur égale aux 6 caractéristiques de Thomas (mais les caractéristiques ne comportent pas toutes le même nombre de variables). Dans la version non pondérée, on accorde une valeur égale aux 14 variables.

2. Index des éléments de base de l'équité en emploi - Cet index se compose de 9 variables liées au degré de connaissance du répondant de la *Loi sur l'équité en emploi* et de la mise en pratique des principes d'équité au travail.

3. Index du leader en tant qu'enseignant - Cet index se compose de 10 variables qui correspondent aux principales caractéristiques du leadership fondées sur l'éducation que l'on retrouve dans les écrits de gestion sur ce sujet.

4. Index de l'organisation apprenante - Cet index se compose de 16 variables qui correspondent aux grandes caractéristiques de l'organisation apprenante cernées par le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement ainsi que dans les recherches menées par la Table ronde de recherche-action du CCG sur l'organisation apprenante. Les caractéristiques de l'organisation apprenante ne sont pas toutes incluses dans cet index, seulement celles qui sont directement liées à la diversité.

5. Méta-index la transformation du savoir en gestes concrets - Cet index se compose de 22 variables liées à la transformation des connaissances acquises durant le cours en actes concrets. Nous l'avons appelé « méta-index » parce qu'il résume l'impact du cours sur les trois niveaux d'analyse en tenant compte uniquement des variables axées sur l'action.

Chaque index mesure l'impact du cours sur une échelle graduée de 1 à 10, 10 représentant le degré d'impact le plus élevé et 1 étant le moins élevé. En comparant ces index, on peut déterminer dans quels secteurs le cours a eu le plus grand impact.

Mise en oeuvre du sondage

Le publipostage a été mené entre novembre 2001 et janvier 2002. Le sondage contenait 20 questions dont certaines comportaient de nombreuses questions secondaires, pour un total de 66 éléments (c.-à-d. des questions auxquelles les anciens apprenants devaient répondre). Un exemplaire du questionnaire du sondage a été joint au présent document à l'Annexe 1.

L'étude porte sur 14 modules (cours de 3 jours) offerts entre mars 2000 (le cours pilote) et septembre 2001 (la plus récente offre du cours pour laquelle nous pouvions obtenir des données significatives). Soulignons que le module de septembre 2001 correspond à la tragédie du 11 septembre et que, par conséquent, il a fallu retrancher une petite partie du cours.

Au total, le nombre de participants pour ces 14 modules se montait à 271. Sur ce nombre, 118 participants ont répondu au sondage. Il s'agit d'un taux de réponse de 44 p. 100, soit un taux considérablement plus élevé que la moyenne de l'industrie des sondages qui se situe à environ 35 p. 100 pour les sondages postaux de ce genre. Cette moyenne plus élevée est en partie attribuable à la stratégie proactive adoptée par l'équipe qui a mené le sondage pour améliorer le taux de réponse.

Conclusion

Cette étude est un essai qui sort des sentiers battus afin d'évaluer la contribution définitive du cours DVA et de recueillir des renseignements auprès des participants. Une telle évaluation d'impact hausse le degré de responsabilisation du cours en ce qui concerne sa valeur. Dans les chapitres suivants, nous présenterons les résultats de cet exercice d'évaluation.

L'impact du cours : Mesures sommaires

Introduction

La présente section fournit les résultats des indicateurs sommaires de l'étude, notamment le suivi quant au degré final de satisfaction à l'égard du cours et les index élaborés pour mesurer l'impact du cours.

Satisfaction globale

Une des constatations les plus étonnantes de cette étude concerne le maintien du degré de satisfaction globale à l'égard du cours entre l'évaluation menée après le cours et le présent sondage. Dans les deux sondages, nous avons posé une question de base à laquelle nous accordions une valeur de 5 points; nous avons obtenu les même résultats jusqu'aux deux valeurs décimales.

Figure 2.1 - Niveau moyen de satisfaction globale

Sondage	n *	Moyenne **
Évaluation menée après le cours	**230**	**4,29**
Évaluation d'impact	**115**	**4,29**

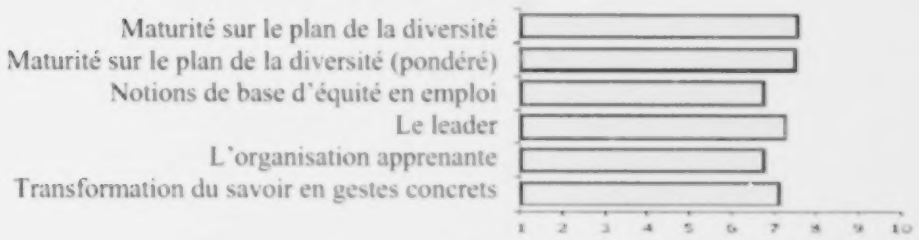
* Nombre de réponses aux questions (cas)
** Échelle de 5 points (1 insatisfait; 5 satisfait)

Le degré très élevé de fiabilité de test-retest laisse entrevoir que la satisfaction globale par rapport au cours ne s'est pas détériorée entre la fin du cours et la mise en application quotidienne des notions apprises.

Index

La figure 2.2 fait état des résultats des index sur l'impact du cours.

Figure 2.2 - Moyennes des index *



Index	n**	Moyenne ***	Dév. std.***
Maturité sur le plan de la diversité	100	7,57	1,24
		(7,52)	(1,17)
Maturité sur le plan de la diversité	100	7,53	1,25
pondéré		(7,47)	(1,18)
Notions de base d'équité en emploi	71	6,77	1,37
		(6,82)	(1,20)
Le leader	102	7,29	1,38
		(7,21)	(1,36)
L'organisation apprenante	75	6,80	1,65
		(6,68)	(1,45)
Transformation du savoir en gestes concrets	73	7,12	1,33
		(6,94)	(1,23)

* Échelle de 1 à 10 (1 étant le degré d'impact le moins élevé de toutes les possibilités et 10 le degré le plus élevé)

** Nombre de cas (répondants qui ont répondu à toutes les questions de l'index)

*** Les valeurs entre parenthèses sont calculées en substituant des moyennes aux valeurs manquantes et, par conséquent, elles englobent les 118 cas

Ces résultats illustrent à quel point le cours a eu un impact sur tous les grands buts de perfectionnement. Il faut se rappeler qu'une valeur de 1 constitue le plus petit impact possible alors que la valeur 10 est la plus forte. Les moyennes de tous les index se situent dans une fourchette allant de 6 ½ à 7 ⅔.

De tous les index, celui de la maturité sur le plan de la diversité a la moyenne la plus élevée, soit 7,57. L'index du leader en tant qu'enseignant (7,29) a une moyenne légèrement plus basse et l'organisation apprenante se classe encore un peu plus bas. Ces résultats sont prévisibles puisqu'il est normal de s'attendre à ce qu'un cours ait plus d'impact sur les participants du cours et moins d'impact sur les changements organisationnels. S'il en était autrement, le cours aurait alors plus d'impact sur l'organisation des participants que sur leur évolution personnelle.

Nous n'avons remarqué aucune différence considérable entre les index pondéré et non pondéré de maturité sur le plan de la diversité. Ce phénomène est attribuable à la corrélation élevée entre les variables des éléments (Cette corrélation est hautement souhaitable du point de vue méthodologique. En effet, elle indique, entre autres, que l'index comporte un degré de « fiabilité interne »).

Les notions de base de l'équité en emploi ont obtenu une moyenne d'index de 6,77. Bien que cette moyenne soit plus basse que celles de tous les autres éléments de la diversité mis ensemble, le phénomène est relativement facile à expliquer par le fait que l'index englobe un grand nombre de questions qui sont les plus directement applicables aux professionnels des ressources humaines. Ainsi, l'applicabilité de ces questions à l'ensemble des participants du cours n'est pas très élevée. De nombreux participants ont répondu à certaines questions, mais en ont laissé quelques-unes sans réponse. Lorsqu'il faut substituer des moyennes aux valeurs manquantes, la moyenne augmente légèrement pour atteindre 6,82.

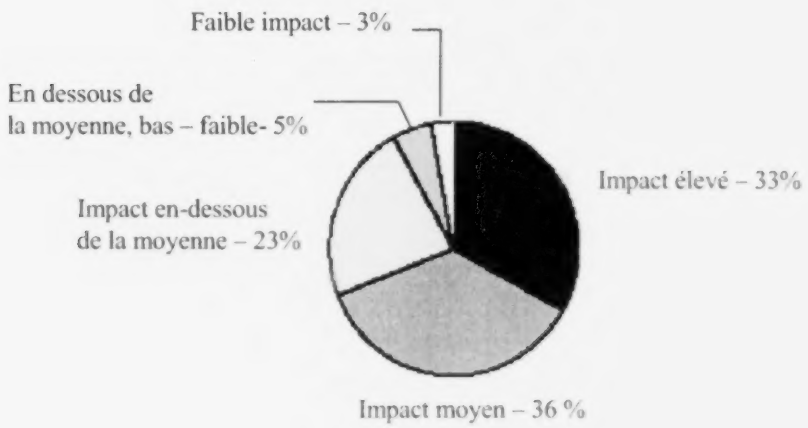
La moyenne de l'index Transformer le savoir en gestes concrets est de 7,12, soit un des facteurs d'impact les plus marqués. Cela porte à croire que le cours a donné des résultats particulièrement probants dans les secteurs qui nécessitent la transformation du savoir en gestes concrets.

Regroupement des participants du cours

Il est également très utile de classer les participants du cours en groupes fondés sur le genre d'impact qu'a eu le cours. À l'aide d'un processus appelé l'analyse par grappes (voir la Note méthodologique à la fin du présent chapitre), on divise l'échantillon en 5 « grappes » de répondants qui ont donné des réponses similaires.

À la figure 2.3, on peut voir la composition de l'échantillon par rapport à l'impact du cours.

Figure 2.3 - Pourcentage de répondant dans chaque groupe



Un tiers des répondants se classent dans le groupe de « l'impact élevé ». Ce groupe a tendance à avoir des notes d'index se situant entre 8 et 9, soit un score extrêmement élevé. Juste un peu plus d'un autre tiers des répondants se sont classés dans le groupe de « l'impact moyen ». Ce groupe a obtenu des notes d'index allant de 7 à 8, conformément aux moyennes présentées ci-dessus. Presque un quart des répondants appartiennent au groupe de « l'impact en-dessous de la moyenne ». Ce groupe a surtout eu des notes d'index entre 6 et 7, soit des notes légèrement en-dessous de la moyenne, mais néanmoins excellentes.

Il existe deux plus petits groupes avec des notes d'index faibles. Un de ces groupes (En-dessous de la moyenne, BAS- faible) a obtenu partout des résultats entre 5 et 6, sauf pour l'apprentissage organisationnel, qui était particulièrement faible. Cette catégorie englobe 5 p. 100 des répondants. Le plus petit groupe, soit 3 p. 100 des répondants, a obtenu des notes d'index entre 3 et 4, une faiblesse particulièrement remarquable dans l'index de la maturité sur le plan de la diversité.

(Lorsqu'on substitue des moyennes aux valeurs manquantes, les groupes ne changent pas et la proportion de répondants dans chaque groupe ne change pas beaucoup.)

En fin de compte, ces résultats portent à croire que le cours a eu un impact particulièrement élevé pour un tiers des répondants, et un impact marqué chez un autre tiers. Enfin, le cours a eu un impact respectable sur un quart des répondants.

Résultats par module

Comme on pouvait s'y attendre, certains modules ont mieux réussi leur contribution que d'autres. Pour déterminer le degré de réussite des modules, on compare la moyenne des notes d'index de chaque module à celle obtenue pour l'ensemble du cours tout en effectuant un test-retest pour évaluer, le cas échéant, la pertinence de toute divergence. À la figure 2.4, on résume les principales différences dans la contribution d'un module.

Figure 2.4 Notes d'index considérablement au-desssus ou en-dessous de la moyenne par module

Module	Index	Différence avec la moyenne du cours
Ottawa, du 24 au 26 oct. 2000	L'organisation apprenante	+ 1,35 *
	Le savoir en gestes concrets	+ 0,90 **
Moncton, janvier 2001	Notions de base de l'équité en emploi	+ 0,53 *
Ottawa, janvier 2001	Maturité sur le plan de la diversité	+ 0,55 **
	Notions de base de l'équité en emploi	+ 1,12 *
Montréal, février 2001	L'organisation apprenante	+ 0,74 **
Ottawa, mars 2001	Le leader	- 0,96 *

* Pertinent à un degré de confiance de 95 p. 100
** Pertinent à un degré de confiance de 90 p. 100

Bien que de nombreux modules aient obtenu des notes supérieures ou inférieures aux moyennes, seulement cinq d'entre eux avaient au moins une note d'index dont la différence avec la moyenne du cours était pertinente (statistiquement parlant). Dans bien des cas, le manque de pertinence statistique des différences que nous avons relevées était en partie attribuable au petit nombre de répondants dans certains modules (particulièrement le module de septembre 2000 à Halifax et celui d'octobre 2000 à Toronto).

En examinant ces résultats, on en conclut qu'il y a une leçon à tirer de ces modules sur la meilleure manière d'enseigner une matière donnée.

Par exemple, les modules de janvier 2001 à Moncton et de janvier 2001 à Ottawa ont particulièrement bien réussi à transmettre les notions d'équité en emploi. En revanche, les participants au module de mars 2001 à Ottawa ont reçu un niveau d'enseignement sur les pratiques du leader en tant qu'enseignant qui se situait nettement sous la moyenne. Les problèmes rencontrés lors de ce module ont été détectés et, par conséquent, le cours à été modifié pour l'année fiscale 2001-2002.

Confiance

Le dernier point sommaire concerne le degré de confiance des répondants en ce qui concerne les questions de diversité et d'équité en emploi. Le cours invitait les participants « *à [venir] faire part de [leurs] préoccupations [et à repartir] en toute quiétude* », de ce fait, on a eu un indice important du succès du cours. On leur a posé une question séparée sur ce sujet en utilisant une échelle en cinq points.

Figure 2.5 - Niveau de confiance moyen

Question	n*	Moyenne **	Augmentation de la confiance ***
Confiance	114	4,38	95,6 %

* Nombre de réponses à la question (cas)
** Échelle de cinq points (1 - confiance réduire; 5 - confiance accrue)
*** Pourcentage qui signale une hausse de confiance (4 ou 5 sur l'échelle de cinq points)

Comme on peut le voir à la figure 2.5, plus de 95 p. 100 des répondants signalent une augmentation de la confiance.

Conclusion

Ces résultats établissent que le cours a eu un grand impact sur tous les plans de perfectionnement visés. Cet impact est particulièrement fort chez les deux tiers des répondants. Certains modules ont particulièrement bien réussi à atteindre un ou deux buts de perfectionnement. La confiance a augmenté chez presque tous les participants. Enfin, le degré de satisfaction est élevé et reste au même niveau dans la période qui suit la fin du cours. Ainsi, on peut en conclure que les participants continuent d'apprécier les leçons apprises après les avoir appliquées dans leur milieu de travail.

Analyse par grappe

Les chercheurs jugent souvent utile de regrouper ou de former des « grappes » de répondants selon leurs réponses à un ensemble de questions données. Ce processus est tout à fait simple si on ne doit tenir compte que de quelques questions. Cependant, s'il faut composer avec un ensemble plus vaste de questions, il est plus efficace d'utiliser un logiciel de statistiques pour cerner les tendances dans les réponses et regrouper les répondants.

C'est précisément ce que fait l'analyse par grappes. Elle regroupe les répondants en grappes de personnes qui ont donné des réponses similaires aux questions. Ce faisant, les grappes sont également établies de manière à ce que les réponses fournies par une grappe de répondants soient aussi distinctes que possible de celles des autres grappes.

À l'origine, ce sont les biologistes qui se sont servis de cette méthode pour classifier les plantes et les animaux en espèces et en groupes distincts.

La formule d'analyse par grappes utilisée dans la présente étude s'appelle l'analyse en classification automatique à K moyennes. Cette formule est idéale pour les grands ensembles de données (nous définissons grands comme plus de 30 à 50 cas). On utilise la distance euclidienne pour calculer les similitudes et les différences des réponses des répondants par rapport au centre de la grappe (mesure de la tendance centrale).

L'analyse en classification automatique à K moyennes permet au chercheur de choisir le nombre de grappes qu'il convient de créer. Souvent, ce choix entraîne un élément de tâtonnement et de subjectivité dans l'analyse, étant donné que le nombre de grappes change jusqu'à ce qu'on puisse leur attribuer des étiquettes utiles et pertinentes.

La contribution du cours : Un aperçu détaillé

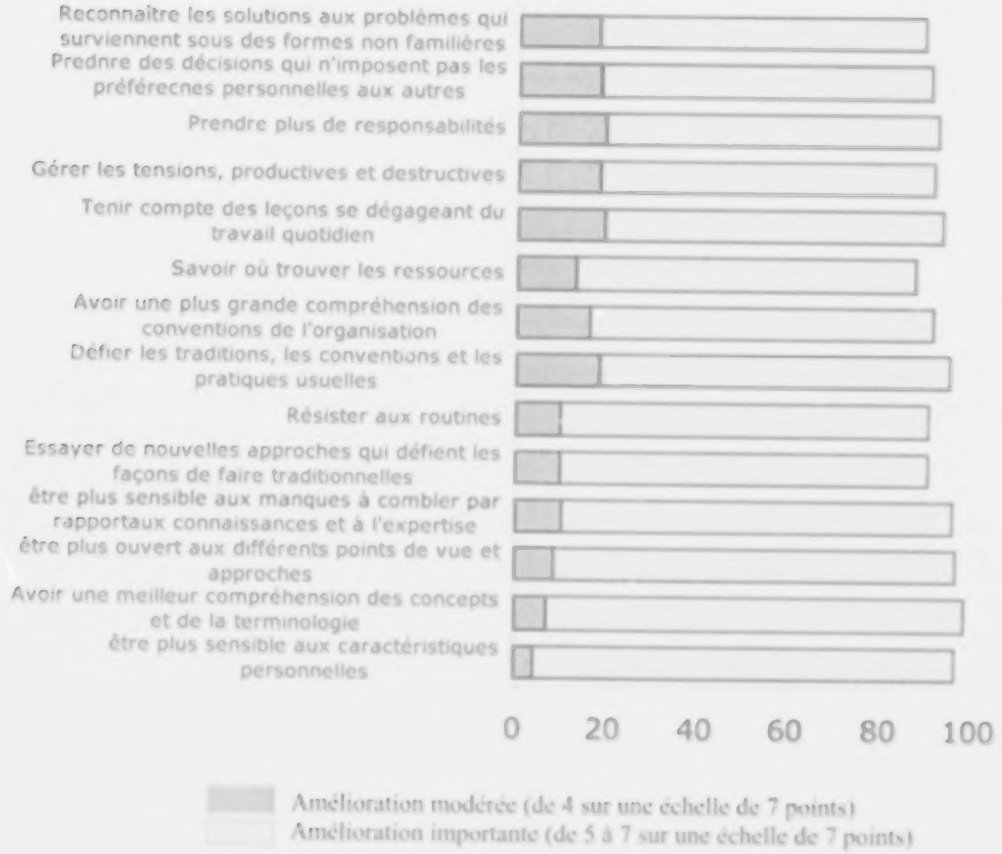
Introduction

Le chapitre précédent a permis d'examiner en détail la contribution générale du cours DVA. La présente section, quant à elle, offrira des résultats plus détaillés au moyen d'une désagrégation des répertoires présentés dans le précédent chapitre en vue d'examiner les éléments spécifiques qui composent la maturité sur le plan de la diversité, le leader en tant qu'enseignant et l'organisation apprenante.

Former des personnes « mûres sur le plan de la diversité »

La figure 3 montre les résultats des éléments individuels qui composent la maturité sur le plan de la diversité. L'Annexe 2 présente également des résultats plus précis et plus exhaustifs.

Figure 3.1 - Pourcentage des répondants qui signalent une amélioration modérée ou importante découlant du cours.



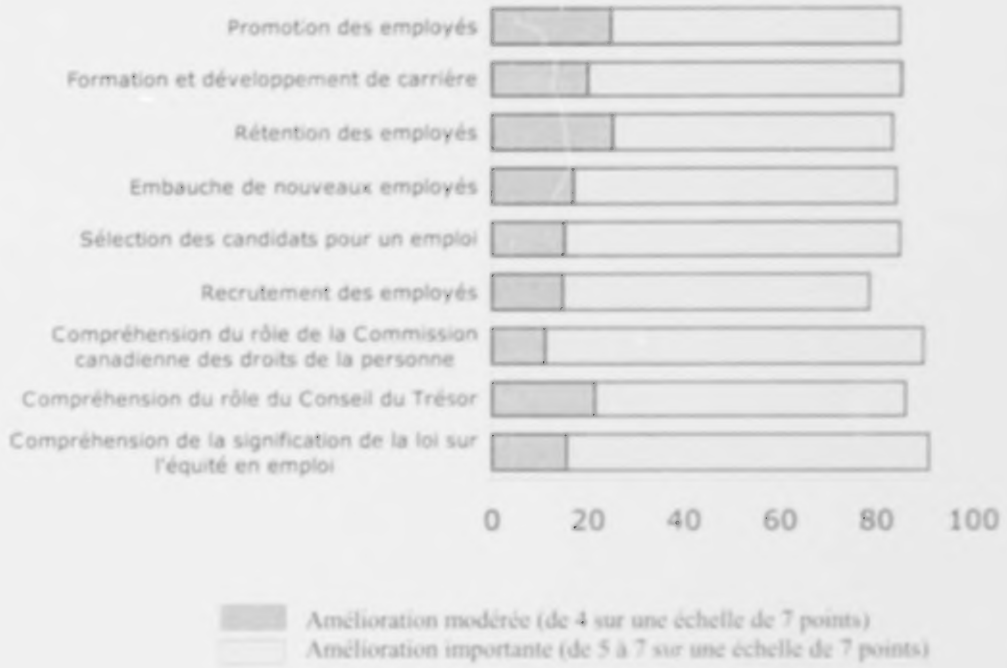
Les deux plus grandes répercussions du cours sont les suivantes : d'une part il a aidé les participants à mieux comprendre les concepts et la terminologie reliés à la diversité; d'autre part il les a aidés à être plus sensibles aux caractéristiques personnelles qui ont une influence sur la diversité. Plus de 90 p. 100 des répondants signalent une amélioration significative attribuable au cours.

De 80 à 90 p. 100 des répondants rapportent une amélioration importante des éléments suivants : être davantage enclin à essayer de nouvelles approches qui défient les façons de faire traditionnelles; être davantage capable de résister à la routine; être plus sensible aux manques à combler par rapport aux connaissances et à l'expertise.

Au moins 70 p. 100 des répondants ont indiqué une amélioration considérable pour les questions relatives à la maturité à l'égard de la diversité.

La figure 3.2 présente les résultats pour un ensemble de questions portant spécifiquement sur l'équité en emploi. C'est ici que nous pouvons mieux comprendre pourquoi les résultats de l'index sur l'équité en emploi sont plus bas que les autres.

Figure 3.2 - Pourcentage des répondants qui signalent une amélioration modérée ou importante découlant du cours.



Trois répondants sur quatre affirment que le cours a grandement amélioré leur compréhension de la *Loi sur l'équité en emploi*, alors qu'une proportion encore plus vaste de participants déclarent que le cours leur a apporté une meilleure compréhension du rôle de la Commission canadienne des droits de la personne. Un nombre plus petit, mais tout de même important, de participants signalent que le cours les a aidé à mieux comprendre le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor.

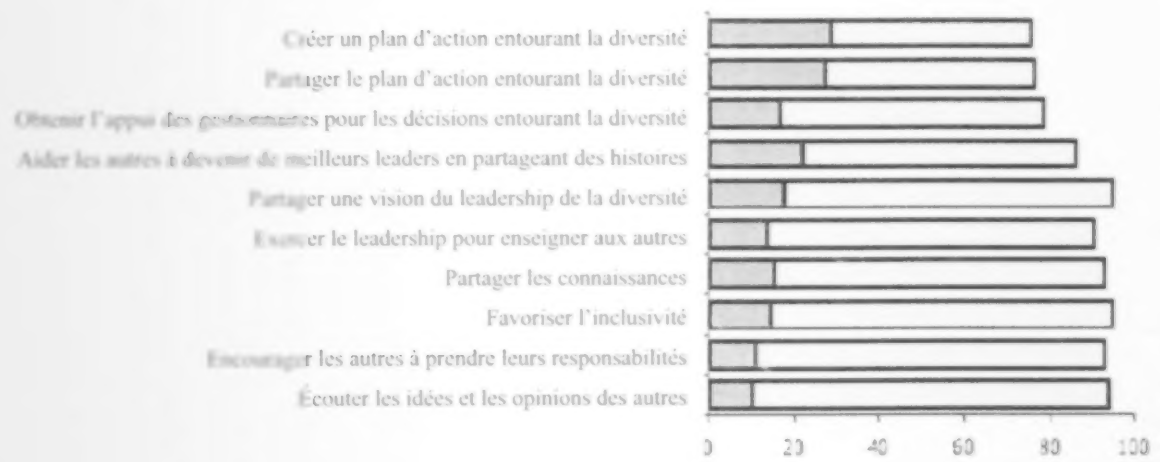
Dans ce groupe, le nombre de participants qui ont répondu aux questions sur les ressources humaines est bien inférieur à celui des autres (voir l'Annexe 2). Bon nombre de répondants ont estimé que ces questions n'étaient pas pertinentes compte tenu du poste qu'ils occupent actuellement.

Comme le montrent les résultats, la plus grande répercussion du cours porte sur la sélection de candidats pour un emploi, et le point sur lequel le cours a eu le moins d'impact est le maintien en poste des employés.

Promotion des pratiques du « leader en tant qu'enseignant »

La figure 3.3 offre un aperçu de la contribution du cours quant aux pratiques du « leader en tant qu'enseignant ».

Figure 3.3 - Pourcentage des répondants qui rapportent une amélioration modérée ou importante attribuable au cours.



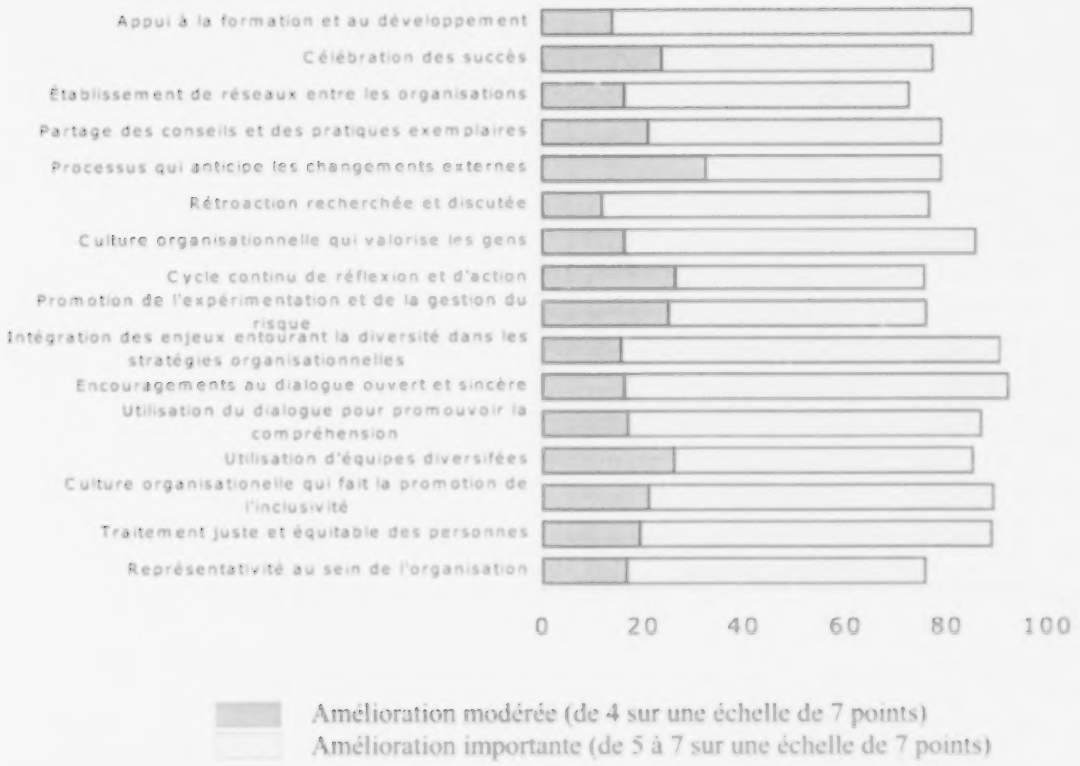
Le cours contribue énormément à encourager les autres à assumer leurs responsabilités, à favoriser l'inclusivité et à aider les gestionnaires à écouter les idées et les opinions des autres.

L'élément qui a légèrement fait baisser la moyenne de l'index est la question sur le plan d'action entourant la diversité. Malgré le fait que bon nombre de participants déclarent avoir fait des efforts importants pour inclure les enjeux liés à la diversité dans l'élaboration des stratégies de leur organisation (voir la partie suivante), environ la moitié des participants signalent une amélioration significative quant à la création et au partage d'un plan d'action. Un participant sur quatre constate une absence d'amélioration. Ce résultat est néanmoins très appréciable.

Création de l'organisation apprenante

La figure 3.4 présente les résultats pour les éléments de l'index lié à l'organisation apprenante.

Figure 3.4 - Pourcentage des répondants qui signalent une amélioration modérée ou importante attribuable au cours.



On remarque dès le départ une plus grande polarisation des répondants sur ce sujet particulier. Comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre précédent, une petite minorité (5 p. 100) de répondants ont signalé des résultats très bas pour l'index de l'organisation apprenante, malgré des résultats très respectables pour les autres index. En examinant plus à fond les divers éléments de l'index, on découvre une polarisation des réponses sur quelques autres sujets. La polarisation se remarque surtout pour les éléments suivants : la rétroaction recherchée et discutée; l'amélioration de la représentativité au sein de l'organisation; l'établissement de réseaux entre les organisations. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les répondants proviennent de diverses organisations, dont certaines sont particulièrement rigides.

Ceci étant dit, le cours a grandement contribué à la création de l'organisation apprenante dans plusieurs secteurs, entre autres : les encouragements au dialogue ouvert et sincère; la prise en compte des enjeux entourant la diversité dans les stratégies organisationnelles; l'appui à la formation et au développement. Si ces résultats sont particulièrement remarquables, c'est qu'ils font partie des pierres angulaires de la création d'une organisation apprenante.

Parmi les éléments qui ne sont pas aussi marqués, mentionnons la création de processus qui anticipent les changements externes, les processus organisationnels basés sur un cycle continu de réflexion et d'action, et la promotion de l'expérimentation et de la gestion du risque. Environ la moitié des participants déclarent que le cours les a aidé à améliorer ces secteurs de manière significative. On peut cependant penser que ce sont là des résultats assez impressionnants compte tenu que ces défis sont parmi les plus ardus dans l'histoire de la fonction publique.

Conclusion

À plusieurs égards, les résultats détaillés sont plus imposants que les index agglomérés. Dans la plupart des cas, les répondants ont rapporté que le cours avait contribué de manière importante à la création d'une organisation apprenante. Dans les cas plus rares où il n'y a pas eu de majorité, près de la moitié des répondants ont signalé une contribution importante. Dans certains cas, une vaste majorité de répondants (plus de 80 p. 100) indiquent un impact significatif.

Actions et obstacles

Introduction

En plus d'évaluer l'impact du cours, la présente étude est une occasion unique de recueillir de l'information sur les mesures particulières mises de l'avant par les participants au cours, ainsi que sur les obstacles rencontrés pendant ce processus.

On a posé un ensemble de questions ouvertes sur les actions et les obstacles. Ce genre de question ne limite pas les réponses des répondants et ne leur impose pas un ensemble de réponses prédéterminées; en d'autres termes, elle leur permet de « dire ce qu'ils pensent ». Bien que ce type de questions soit très utile pour recueillir des renseignements sur les diverses expériences vécues par les répondants, ce genre de questions peut engendrer une quantité impressionnante de descriptions qualitatives qui sont difficiles à gérer ou à analyser. Nous avons donc utilisé la technique connue sous le nom d'analyse du contenu pour résumer les descriptions et cerner les thèmes dominants (voir la note sur la méthode utilisée à la fin du présent chapitre).

Actions entreprises

On a posé aux répondants deux questions sur les actions entreprises; une sur les « instruments et les pratiques » utilisées pour promouvoir la diversité, et une sur les « actions entreprises » pour promouvoir une culture organisationnelle à l'appui de la diversité. Malheureusement, les répondants n'ont pas jugé que les différences infimes entre ces deux questions étaient pertinentes. Bon nombre d'entre eux ont estimé que ces deux questions étaient redondantes et ont choisi de répondre une seule fois en rassemblant les actions entreprises. Nous avons donc choisi de rassembler toutes les réponses en une seule catégorie : les actions entreprises pour promouvoir la diversité et l'équité en emploi.

Nous avons réparti les actions en sept groupes d'instruments ou de techniques. Les sept types d'instruments ou de techniques sont les suivants, en ordre de popularité :

1. Communications - Les mesures de diffusion de l'information mises en place pour sensibiliser les autres et les tenir au courant; par exemple, la correspondance (campagnes de messages électroniques, communiqués et bulletins), les séances d'information et les documents de référence (sites Web, livres et autres documents écrits).

2. Outils d'apprentissage - Ces mesures consistent à éduquer les autres et à partager les connaissances de manière approfondie. Elles nécessitent une certaine attention à l'égard de l'enseignement et de la pédagogie. Elles comprennent, entre autres, des événements d'apprentissage, des ateliers et des séances de dialogue. Elles diffèrent des activités de communication en ce qu'elles comprennent un élément d'interaction, par opposition à une diffusion unidirectionnelle de l'information.

3. Pratiques de ressources humaines - Certains répondants ont changé leur façon de gérer les ressources humaines. Ces changements touchent, entre autres, le processus de recrutement, les foires d'emploi, les activités de développement professionnel et les plans sur l'équité en emploi.

4. Champions - La technique des champions fait intervenir des éléments de coaching, de célébration, de démonstration et de défense des intérêts en ce qui a trait aux priorités relatives à la diversité et à l'équité en emploi. Les exemples comprennent la recherche de l'appui de la haute direction, la tenue de campagnes et l'élaboration de plans d'action et de stratégies.

5. Complaisance - Ce sont des mesures tangibles et proactives visant à créer un milieu de travail favorable à l'inclusion. Elles comprennent des temps libres pour respecter des rites ou des cérémonies religieuses, des programmes de sensibilisation, des codes de conduite et des éléments de conception pour faciliter le travail (p. ex. l'utilisation du braille).

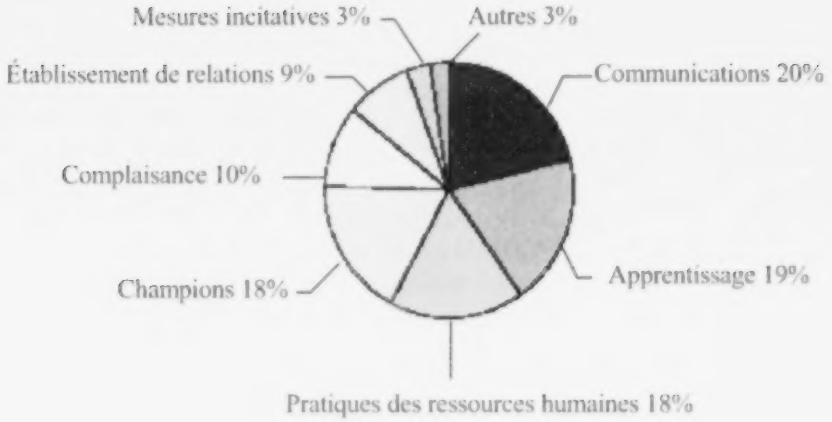
6. Établissement de relations - Ces pratiques comprennent l'établissement de réseaux et d'ententes de collaboration pour partager l'information et les programmes de diversité. Parmi les exemples, on compte la formation d'équipes, les partenariats, les forums et les initiatives interministérielles.

7. Mesures incitatives - Ces mesures sont conçues pour inciter, de manière externe, les personnes à agir conformément aux priorités liées à la diversité. Elles comprennent des mesures financières, des ententes sur le rendement, des évaluations et des sanctions.

Une liste des principaux termes pour ces catégories d'actions apparaît à l'Annexe 3.

La figure 4.1 indique la popularité de chacune de ces actions, en pourcentage de l'ensemble des actions présentées par les répondants. Comme on peut le constater, les efforts axés sur l'information (communications et apprentissage) forment la plus grande partie des actions, soit 39 p. 100. Les changements structurels (mesures incitatives, complaisance et pratiques de ressources humaines) comptent également pour une bonne part, soit 30 p. 100. Les mesures liées aux relations représentent environ 27 p. 100 des actions mentionnées par les répondants.

Figure 4.1 - Actions entreprises



En examinant les descriptions fournies, on remarque certaines innovations intéressantes. Bon nombre de répondants assumant des responsabilités en gestion des ressources humaines ont revu la conception de leurs processus de recrutement pour rendre leurs comités d'embauche (comités des concours) plus représentatifs et mieux sensibilisés aux enjeux de la diversité, encouragé de façon proactive les membres des minorités à présenter leur candidature et axer les efforts sur l'embauche des membres de minorités visibles dans les groupes de relève afin d'avoir des talents plus diversifiés à long terme (y compris dans les programmes de stagiaires et les activités de rayonnement).

Après les événements tragiques du 11 septembre, certains répondants ont mis sur pied des séances d'éducation pour explorer les réactions négatives potentielles à l'égard des Canadiens et des Canadiennes de confession musulmane.

Obstacles rencontrés

On a aussi demandé aux répondants quels obstacles et quels défis ils ont dû relever en prenant part à ces actions. Les obstacles ont été groupés en six types, soit les suivants en ordre de popularité :

1. Bureaucratiques - Ce sont des obstacles découlant de l'organisation officielle de la gestion des ressources humaines. On y retrouve les conflits par rapport aux objectifs, le manque d'appui de la haute direction, les exigences en matière de capacités techniques et de procédures pour les postes, le manque de représentation et les structures de commandement et de contrôle.

2. Attitudes - Ce sont des obstacles liés à l'idéologie ou à la perception qui peuvent engendrer une résistance aux objectifs de diversité et d'équité en emploi. Ils comprennent le malaise à l'égard du sujet, le cynisme, les stéréotypes et le manque d'intérêt.

3. Manque de connaissances - Ces obstacles comprennent tout manque d'information sur les « façons de procéder », le savoir-faire et l'expérience pour mettre en oeuvre des activités axées sur la diversité.

4. Politiques du bureau - Ces obstacles découlent de conflits ou d'un mauvais fonctionnement de l'organisation, comme la perception de traitements de faveur, des effets de contrecoup, une résistance politique ou l'oppression. La différence entre ces obstacles et les obstacles bureaucratiques est qu'ils s'articulent autour du mauvais fonctionnement de l'organisation alors que les obstacles bureaucratiques découlent de conditions organisationnelles qui, en soit, sont fonctionnelles et intentionnelles. Ils se distinguent des obstacles liés à des attitudes parce qu'ils portent sur des comportements réels au lieu d'un état d'esprit.

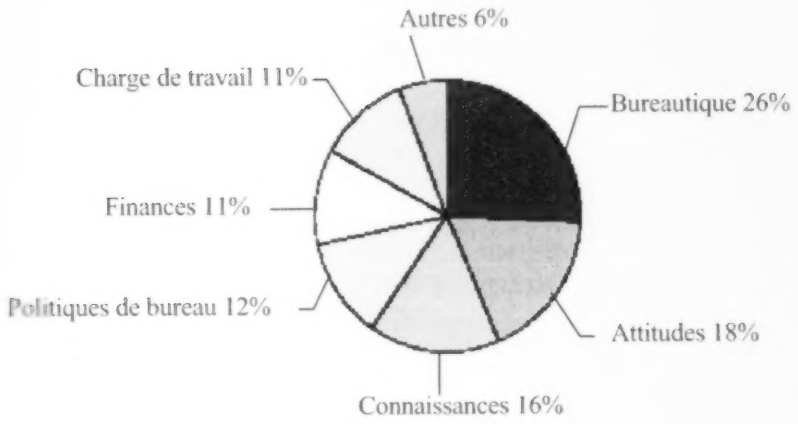
5. Finances - Ce sont des difficultés créées par un manque de financement ou d'autres contraintes budgétaires.

6. Charges de travail - Ces difficultés proviennent d'un manque de temps, de lourdes charges de travail et du stress lié au milieu de travail. Tous ces éléments peuvent réduire l'énergie disponible pour promouvoir le programme sur la diversité.

L'Annexe 3 présente une liste des principaux termes pour les familles d'obstacles.

La figure 4.2 illustre la prévalence de chacune des familles d'obstacles, en pourcentage des obstacles mentionnés par les répondants. Les pathologies organisationnelles (obstacles bureaucratiques et politiques de bureau) comptent pour 38 p. 100 des obstacles rencontrés. Un tiers des obstacles, ou 34 p. 100, sont liés à un manque de compréhension ou d'appréciation (attitudes et manque de connaissances). Enfin, le manque de ressources (finances et charges de travail) représente 22 p. 100 des réponses.

Figure 4.2 - Obstacles rencontrés



De manière anecdotique, on peut souligner que la distribution des obstacles est très inégale selon les organisations. Dans certains cas, les répondants indiquent que les barrières étaient trop grandes pour qu'on puisse s'attendre à plus que de simples petits progrès, alors que dans d'autres cas, les répondants ont dit avoir constaté beaucoup de collaboration et d'enthousiasme de la part de leurs collègues. Bon nombre de répondants indiquent que les obstacles relatifs aux attitudes sont les plus difficiles à surmonter.

Conclusion

Les actions entreprises et les obstacles rencontrés par les participants sont très variés. Les concepteurs du cours voudront peut-être utiliser ces renseignements sur les obstacles rencontrés et les intégrer aux discussions en classe afin d'explorer les différentes solutions pour les surmonter et améliorer les chances de succès de la mise en oeuvre.

Note méthodologique

Analyse du contenu

Les chercheurs qui doivent traiter de grandes quantités de données qualitatives (comme celles qui découlent de questions ouvertes) peuvent utiliser l'analyse du contenu pour y cerner les regroupements ou les modèles. L'analyse du contenu est une méthode systématique, régie par certaines règles, pour transformer l'information qualitative en données quantitatives et, par le fait même, en arriver à une sorte de sommaire.

L'analyse du contenu comprend un décompte du nombre de fois qu'un ensemble de concepts ou de messages apparaît dans un document ou une base de données (ou une partie d'un document ou d'une base de données).

La première étape consiste à définir les types de concepts ou de messages à cerner. La présente étude utilise le développement de catégories « émergentes » (ou inductives). À cette fin, il faut créer des types en observant les modèles dans les données et redéfinir les types jusqu'à l'obtention d'un haut niveau de stabilité et de reproductibilité. La stabilité (fiabilité intra-évaluateur) apparaît lorsqu'un chercheur est cohérent dans la classification des observations. La reproductibilité (coefficient d'objectivité ou fiabilité inter-évaluateurs) apparaît lorsque différents chercheurs peuvent classifier les observations d'une manière cohérente. Dans le cas présent, les « actions entreprises » et les « obstacles rencontrés » par les participants sont répartis en plusieurs types, et le nombre de fois où ils sont mentionnés est répertorié.

Une autre façon de définir les types consiste à utiliser une élaboration de catégories « a priori » (ou déductive). Pour ce faire, on doit créer des types à partir d'une théorie ou d'une idée préconçue.

Quelle que soit l'approche utilisée, les types créés doivent s'exclure mutuellement (c.-à-d. qu'ils ne peuvent se chevaucher) et être exhaustifs (c.-à-d. que toutes les observations doivent pouvoir être classées).

La deuxième étape consiste à cerner « l'unité d'échantillonnage », soit le segment du document ou de la base de données à observer. Pour la présente étude, on a organisé les réponses aux questions ouvertes en base de données, en ouvrant un dossier pour chaque répondant et un champ distinct pour chaque question posée. L'unité d'échantillonnage pour la présente étude est donc chacune des réponses des participants, soit chacun des champs de la base de données. On examine chaque question pour y déceler la présence d'un type particulier d'action entreprise (pour les questions sur les actions) ou d'obstacle rencontré (pour les questions sur les obstacles) et ces manifestations sont enregistrées.

Un concept particulier est observé si on trouve un mot clé particulier associé à une catégorie particulière dans la réponse d'un participant. Une liste complète des mots clés associés à chacune des catégories apparaît à l'Annexe 3.

Conclusion

Résultats

Si l'on peut tirer une conclusion de ces résultats, c'est bien que le cours DVA a eu un impact sur le développement personnel, interpersonnel et organisationnel des participants. En effet, le cours a eu un très fort impact sur tous les objectifs de perfectionnement établis pour le cours.

Les participants se disent également très satisfaits du cours après coup. La plupart des répondants indiquent qu'ils sont plus confiants lorsqu'ils traitent des questions de diversité ou d'équité en emploi.

Enfin, les résultats fournissent également des trésors de renseignements sur les actions entreprises par les répondants ainsi que sur les obstacles qu'ils ont rencontrés. On a pu rassembler encore plus d'information grâce à des entrevues dont les résultats sont rassemblés dans le rapport final.

Ramifications

La présente étude est un essai sans précédent pour évaluer le cours par rapport au « vrai monde », dans le milieu de travail. Les formateurs tiennent bien souvent pour acquis que le cours apporte une contribution réelle, mais la valeur de celle-ci est rarement vérifiée de manière systématique. La vérification peut aider les formateurs à assumer une plus grande responsabilité à l'égard des résultats atteints, ce qui aiderait les participants à mieux comprendre les avantages de l'investissement qu'ils font en misant sur leur apprentissage et leur perfectionnement.

Le rapport final fournira une analyse plus approfondie des ramifications de ces résultats pour des éléments particuliers du cours.

Annexes

Annexe 1
Questionnaire du sondage

La contribution du cours « La diversité: vision et action »

Ce questionnaire pose plusieurs questions sur la manière dont le cours « La diversité : vision et action » a influencé votre développement professionnel, votre travail et votre environnement de travail. Vos réponses nous aideront à comprendre quelle a été la contribution du cours.

S.v.p., encerclez, faites un crochet ou écrivez dans l'endroit laissé à cet effet la réponse que vous jugez appropriée. Le temps requis pour compléter ce questionnaire est d'environ 20 minutes. Vos réponses demeureront confidentielles. Par soucis de concision nous avons utilisé le masculin pour désigner les personnes des deux sexes.

A Votre apprentissage et votre développement

1. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction avec le cours « La diversité : vision et action »?

Très insatisfait		Neutre		Très satisfait	Ne sais pas	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	☐	☐

2. S.v.p., indiquez quel est l'endroit et la date du cours « La diversité : vision et action » auquel vous avez participé.

Strathmere (pilote) – mars 2000	01
Halifax – septembre, 2000	02
Ottawa – 3-5 octobre 2000	03
Ottawa – 24-26 october 2000	04
Toronto – october 2000	05
Winnipeg – novembre 2000	06
Vancouver – décembre 2000	07
Moncton – janvier 2001	08
Ottawa – janvier 2001	09
Montréal – février 2001	10
Ottawa – mars 2001	11
Vancouver – avril 2001	12
Charlottetown – mai 2001	13
Ottawa – septembre 2001	14

3. S.v.p., évaluez dans quelle mesure votre participation au cours « La diversité : vision et action » vous a aidé à mieux comprendre les aspects suivants de la *Loi sur l'équité en emploi*.

	Pas d'amélioration						Grande amélioration	NSP	S.O.
a. Une meilleure compréhension de la signification de la *Loi sur l'équité en emploi*	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
b. Une meilleure compréhension du rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement à la *Loi sur l'équité en emploi*	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
c. Une meilleure compréhension du rôle de la Commission canadienne des droits de la personne relativement à la *Loi sur l'équité en emploi*	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

4. S.v.p., évaluez dans quelle mesure votre participation au cours « La diversité : vision et action » a mené à l'amélioration des aspects suivants.

		Pas d'amélioration						Grande amélioration		
									NSP	S.O.
a.	Prendre plus de responsabilités pour faire face aux enjeux entourant l'équité en emploi et la diversité au sein de votre milieu de travail	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
b.	Avoir une meilleure compréhension des concepts et de la terminologie reliés à la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
c.	Être plus sensible aux caractéristiques personnelles qui ont une influence sur la diversité (ex. : préférences, biais, styles, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
d.	Être davantage capable de gérer les tensions reliées à la diversité, qu'elles soient productives ou destructives	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
e.	Avoir une plus grande compréhension des conventions de votre organisation sur la manière dont les personnes devraient être traitées	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
f.	Être davantage capable de défier les traditions, les conventions et les pratiques usuelles	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
g.	Être davantage disposé à essayer, au travail, de nouvelles approches qui défient les façons de faire traditionnelles	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
h.	Être davantage capable de résister aux routines qui ne satisfont pas les enjeux entourant la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
i.	Être plus ouvert, au travail, aux différents points de vue et approches	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
j.	Être plus sensible aux manques à combler par rapport à vos connaissances et à votre expertise	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
k.	Être davantage capable de tenir compte des leçons se dégageant de votre travail quotidien	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

(suite ...)

		Pas d'amélioration						Grande amélioration	NSP	S.O.
l.	Être davantage capable de reconnaître les solutions aux problèmes qui surviennent sous des formes qui ne sont pas familières	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
m.	Savoir où trouver des ressources qui sont reliées à l'équité en emploi et à la diversité (ex. : outils d'apprentissage électronique, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

B Vos relations avec les autres

5. S.v.p., évaluez dans quelle mesure votre participation au cours « La diversité : vision et action » **vous** a encouragé à prendre part aux activités suivantes.

		Pas d'amélioration						Grande amélioration	NSP	S.O
a.	Encourager les autres à prendre leurs responsabilités pour faire face aux enjeux entourant l'équité en emploi et la diversité dans votre milieu de travail	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
b.	Exercer votre leadership pour enseigner aux autres les enjeux entourant l'équité en emploi et la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
c.	Aider les autres à se développer comme leader en partageant des histoires de vie entourant votre expérience	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
d.	Favoriser l'inclusivité au sein de votre milieu de travail	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
e.	Écouter les idées et les opinions des autres	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
f.	Avoir une vision du leadership de la diversité pour partager avec les autres	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

(suite ...)

		Pas d'amélioration						Grande amélioration		
									NSP	S.O.
g.	Partager vos connaissances sur les enjeux entourant l'équité en emploi et la diversité avec les autres	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
h.	Créer un plan d'action entourant la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
i.	Partager votre plan d'action entourant la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
j.	Être davantage capable de prendre des décisions qui n'imposent pas vos préférences personnelles aux autres	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
k.	Obtenir le support de votre gestionnaires pour vos décisions entourant la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

6. Quelles outils et pratiques avez-vous utilisés pour promouvoir l'équité en emploi et la diversité au sein de votre milieu de travail?

C Le changement au sein de votre organisation

7. S.v.p., évaluez dans quelle mesure votre participation au cours « La diversité : vision et action » vous a aidé à améliorer les pratiques suivantes en regard de l'équité en emploi.

		Pas d'amélioration						Grande amélioration		
									NSP	S.O
a.	recrutement des employés	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
b.	sélection des candidats pour un emploi	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
c.	embauche des employés	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
d.	rétention des employés	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
e.	formation et développement de carrière	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
f.	promotion des employés	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

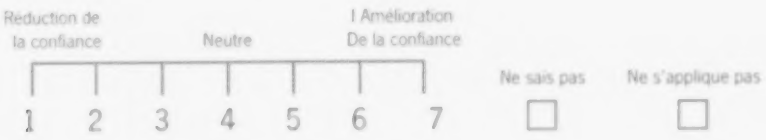
8. S.v.p., évaluez dans quelles mesure votre participation au cours « La diversité : vision et action » vous a aidé à améliorer les aspects suivants de votre organisation.

		Pas d'amélioration						Grande amélioration		
									NSP	S.O
a.	La représentativité au sein de votre organisation	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
b.	Le traitement juste et équitable des personnes au sein de votre organisation	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
c.	Une culture organisationnelle qui promouvoit l'inclusivité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

(suite ...)

		Pas d'amélioration						Grande amélioration		
									NSP	S.O.
d.	L'utilisation d'équipes diversifiées pour accomplir les tâches de manière efficace	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
e.	L'utilisation du dialogue pour promouvoir la compréhension de l'équité en emploi et de la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
f.	Les relations de travail qui supportent le dialogue ouvert et sincère	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
g.	L'inclusion des enjeux entourant l'équité en emploi et la diversité au sein des stratégies organisationelles	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
h.	Une culture organisationnelle qui promouvoit l'expérimentation et la gestion du risque	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
i.	Les processus organisationnels basés sur un cycle continu de réflexion et d'action	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
j.	Une culture organisationnelle qui valorise les gens	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
k.	Des relations de travail où la rétroaction est recherchée et discutée	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
l.	Des processus qui anticipent les changements au sein de l'environnement au-delà de votre organisation	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
m.	Les relations de travail où les conseils et les meilleures pratiques sont partagés activement	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
n.	La construction de réseaux entre les organisations	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
o.	La célébration des succès reliés à l'équité à l'emploi et de la diversité	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐
p.	Une organisation qui supporte la formation et le développement de tous les employés	1	2	3	4	5	6	7	☐	☐

9. Dans l'ensemble, jusqu'à quel point le cours « La diversité : vision et action » a affecté votre confiance face aux enjeux entourant l'équité en emploi et la diversité?



10 a. Dans l'espace ci-dessous, donnez-nous des exemples d'actions qui vous ont permis de créer une culture organisationnelle qui fait place à l'équité en emploi et à la diversité?

b. Quels sont les obstacles et les défis auxquels vous avez fait face en prenant part à ces actions?

D À propos de vous

11. S.v.p., écrivez le **nom complet** de votre ministère **d'attache** ou agence:

12. Quel est l'abbréviation de votre groupe occupationnel et votre niveau (ex. : EX-01, PM-03, etc.)

13. Géographiquement, où travaillez-vous? *Si vous travaillez à plus d'un endroit, sélectionnez la région où vous travaillez la plupart du temps.*

Région de la capitale nationale – Ontario	01
Région de la capitale nationale – Quebec	02
Alberta	03
Colombie-Britannique	04
Manitoba	05
Nouveau-Brunswick	06
Terre-Neuve	07
Territoires du Nord-Ouest	08
Nouvelle-Écosse	09
Nunavut	10
Ontario	11
Québec	12
Île-du-Prince-Édouard	13
Saskatchewan	14
Territoire du Yukon	15
À l'extérieur du Canada	16

14. Quelle est votre année de naissance?

1	9		

15. Quel est votre sexe?

Homme ☐ Femme ☐

16. S.v.p., encerclez le groupe désigné auquel vous appartenez. *Encerclez tout ceux qui s'appliquent.*

Personne autochtone	1
Membre d'un groupe des minorités visibles	2
Personne ayant un handicap	3
Aucune de ces réponses	4

17. Quelles est votre première langue officielle?

Français ☐ Anglais ☐

18. Combien de temps avez-vous travaillé en tant que gestionnaire?

		années, plus :			mois

19. Combien de personnes gérez-vous? *Cela signifie le nombre total de personnes sur lesquelles vous avez autorité.*

						gens

20. Quel est le plus haut niveau d'éducation que vous ayiez atteint, ainsi que votre domaine d'étude? *Si vous avez plus d'un diplôme du même niveau, certificat ou autre et dans plus d'un domaine, indiquez-le aussi.*

Plus haut niveau d'éducation : _____

Domaine d'étude : _____

Merci d'avoir rempli ce questionnaire.

S.v.p., insérez votre questionnaire dans l'enveloppe pré-adressée ci-jointe, ou toute autre enveloppe que vous pourrez adresser vous-même, à:

« La diversité : vision et action »
Centre canadien de gestion
Case postale 420, Succursale A,
Ottawa, Ontario, K1N 8V4

S.v.p., retournez cette envelope avant le 21 novembre 2001.

Annexe 2
Résultats détaillés

Personnels : Maturité sur le plan de la diversité

Variable	Peu ou pas d'amélioration (de 1 à 3)	Amélioration modérée (4)	Amélioration significative (de 5 à 7)	Moyenne	Écart-type	n
Prendre plus de responsabilités	8,1 %	18,9 %	73,0 %	5,13	1,14	111
Une meilleure compréhension des concepts et de la terminologie	1,7 %	7,0 %	91,3 %	5,70	0,98	115
Être plus sensible aux caractéristiques personnelles	3,4 %	4,3 %	92,2 %	5,72	1,06	116
Gérer les tensions, productives ou destructives	8,9 %	17,9 %	73,2 %	5,02	1,15	112
Compréhension des conventions de l'organisation	8,8 %	15,9 %	75,2 %	5,08	1,23	113
Défier les traditions, les conventions et les pratiques usuelles	5,2 %	18,1 %	76,7 %	5,23	1,08	116
Disposé à essayer de nouvelles approches qui défient les façons de faire traditionnelles	9,6 %	9,6 %	80,7 %	5,18	1,20	114
Résister aux routines	9,9 %	9,9 %	80,2 %	5,15	1,18	111
Ouverture aux différents points de vue et approches	3,5 %	8,7 %	87,8 %	5,54	1,11	115
Sensibilité aux manques à combler par rapport aux connaissances et à l'expertise	4,3 %	10,3 %	85,5 %	5,61	1,07	117
Tenir compte des leçons se dégageant du travail quotidien	6,9 %	19,0 %	74,1 %	5,14	1,19	116
Reconnaître les solutions aux problèmes qui surviennent sous des formes qui ne sont pas familières	11,4 %	17,5 %	71,1 %	4,94	1,20	114
Savoir où trouver des ressources	12,9 %	12,9 %	74,1 %	5,16	1,39	116
Prendre des décisions qui n'imposent pas les préférences personnelles	9,8 %	17,9 %	72,3 %	5,12	1,19	112

Personnels : Éléments fondamentaux de l'équité en emploi

Variable	Peu ou pas d'amélioration (de 1 à 3)	Amélioration modérée (4)	Amélioration significative (de 5 à 7)	Moyenne	Écart-type	n
Compréhension de la signification de la *Loi sur l'équité en emploi*	9,3 %	15,7 %	75,0 %	5,06	1,32	108
Compréhension du rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement à la *Loi sur l'équité en emploi*	13,9 %	21,3 %	64,8 %	4,76	1,32	108
Compréhension du rôle de la Commission canadienne des droits de la personne relativement à la *Loi sur l'équité en emploi*	10,2 %	11,1 %	78,7 %	5,18	1,36	108
Recrutement des employés	21,6 %	14,8 %	63,6 %	4,60	1,50	88
Sélection des candidats pour un emploi	15,1 %	15,1 %	69,8 %	4,77	1,27	86
Embauche des employés	16,1 %	17,2 %	66,7 %	4,75	1,46	87
Rétention des employés	16,7 %	25,0 %	58,3 %	4,62	1,45	84
Formation et développement de carrière	14,7 %	20,0 %	65,3 %	4,67	1,29	95
Promotion des employés	15,3 %	24,7 %	60,0 %	4,54	1,20	85

Relations interpersonnelles : Le leader en tant qu'enseignant

Variable	Peu ou pas d'amélioration (de 1 à 3)	Amélioration modérée (4)	Amélioration significative (de 5 à 7)	Moyenne	Écart-type	n
Encourager les autres à prendre leurs responsabilités	7,0 %	11,3 %	81,7 %	5,28	1,14	115
Exercer le leadership pour enseigner aux autres	9,4 %	13,7 %	76,9 %	5,27	1,28	117
Aider les autres à se développer comme leader en tant qu'enseignant en partageant des histoires de vie	14,0 %	21,9 %	64,0 %	4,90	1,34	114
Favoriser l'inclusivité	5,1 %	14,5 %	80,3 %	5,43	1,17	117
Écouter les idées et les opinions des autres	6,0 %	10,3 %	83,8 %	5,50	1,12	117
Avoir une vision du leadership de la diversité à partager avec les autres	5,1 %	17,9 %	76,9 %	5,25	1,14	117
Partager ses connaissances avec les autres	6,8 %	15,4 %	77,8 %	5,29	1,20	117
Créer un plan d'action entourant la diversité	24,3 %	28,8 %	46,8 %	4,38	1,57	111
Partager le plan d'action sur la diversité	23,6 %	27,4 %	49,1 %	4,41	1,54	106
Obtenir l'appui des gestionnaires	21,3 %	16,7 %	62,0 %	4,77	1,59	108

Organisation : Organisation apprenante

Variable	Peu ou pas d'amélioration (de 1 à 3)	Amélioration modérée (4)	Amélioration significative (de 5 à 7)	Moyenne	Écart-type	n
Représentativité au sein de l'organisation	24,4 %	16,7 %	58,9 %	4,41	1,71	90
Traitement juste et équitable des personnes	11,1 %	19,2 %	69,7 %	4,92	1,32	99
Culture organisationnelle qui fait la promotion de l'inclusivité	10,9 %	20,8 %	68,3 %	4,99	1,28	101
Utilisation d'équipes diversifiées	15,0 %	26,0 %	59,0 %	4,57	1,42	100
Utilisation du dialogue pour promouvoir la compréhension	13,2 %	17,0 %	69,8 %	4,92	1,34	106
Relations de travail qui appuient un dialogue ouvert et sincère	7,7 %	16,3 %	76,0 %	5,06	1,15	104
Inclusion des enjeux entourant la diversité au sein des stratégies organisationnelles	9,4 %	15,6 %	75,0 %	5,11	1,37	96
Culture organisationnelle qui fait la promotion de l'expérimentation et de la gestion du risques	24,0 %	25,0 %	51,0 %	4,36	1,60	96
Cycle continu de réflexion et d'action	24,2 %	26,3 %	49,5 %	4,29	1,53	95
Culture organisationnelle qui valorise les gens	14,3 %	16,2 %	69,5 %	4,94	1,54	105
Relations de travail où la rétroaction est recherchée et discutée	23,3 %	11,7 %	65,0 %	4,61	1,62	103
Processus qui anticipent les changements au-delà de l'organisation	21,1 %	32,6 %	46,3 %	4,35	1,47	95
Partage actif des conseils et des meilleures pratiques	21,0 %	21,0 %	58,0 %	4,48	1,41	100
Établissement de réseaux entre les organisations	27,3 %	16,2 %	56,6 %	4,51	1,67	99
Célébration des succès	22,7 %	23,7 %	53,6 %	4,45	1,58	97
Organisation qui appuie la formation et le développement de ses employés	14,7 %	13,7 %	71,6 %	4,89	1,49	102

Annexe 3
Mots clés pour l'analyse du contenu

Action entreprises

Catégorie	Mots-clés
Complaisance	Délégation, codes de conduite, allocation de temps pour assister à des cérémonies religieuses, braille, programmes de rayonnement interne et externe, intégration de la diversité au travail quotidien, activités adaptées aux différences, respect des différences, plus grande attention aux différences, pratiques exemplaires
Pratiques de ressources humaines	Embauche, dotation, recrutement, processus d'entrevue, foire de l'emploi, perfectionnement professionnel, planification de l'équité en emploi, concours, comité mixte des concours, banque de noms
Communications	Web, site Web, campagne par messages électroniques, lectures, livres, communiqués, bulletin d'information, communication, partage de publications, discours, affichage de l'information, réunions, conférenciers invités, conversations, séances d'information, sensibilisation
Activités d'apprentissage	Événements d'apprentissage, conférences, éducation, cours, partage des connaissances, ateliers, séances de discussion, séances de dialogue, films, forums (événements), cueillette de rétroaction
Établissement de relations	Formation d'équipes, réseaux, partenariats, forums (comités permanents ou tables rondes), développement de groupe, alliés, appartenance à l'organisation, encourager la prise de contact, initiatives interministérielles, communication avec des consultants
Mesures incitatives	Responsabilisation, célébration des réussites, évaluations, ententes de rendement, sanctions, cibles
Champions	Coaching, célébration de la diversité, engagement de la haute direction, programme de gestion, appui du comité, engagement du comité de gestion, plan d'action, défis, stratégie, mener par l'exemple, campagne, faire preuve d'engagement personnel, groupe ou jours spéciaux pour la promotion de la diversité, engagement de la direction

Obstacles rencontrés

Catégorie	Mots-clés
Finances	Financement, salaires, ressources, budget, ressources pour la formation
Attitudes	Manque de priorités, hésitation, malaise, cynisme, manque de motivation, manque d'intérêt, stigmate, manque d'adhésion aux idées fondamentales, moral, opinions et préjugés culturels, non reconnu comme valeur, insultes, blagues
Connaissances	Manque de connaissances, manque d'information sur les « façons de procéder », manque de compréhension, manque de sensibilisation, mauvaise interprétation, manque d'expérience, ignorance, manque de savoir-faire ou de réseaux d'experts
Bureaucratiques	Manque de soutien, nature spécialisée du travail, objectifs et priorités qui entrent en conflit, manque de soutien de la part de la haute direction, exigences en matière de techniques et de procédures, manque de représentation, manque d'engagement, structure de commandement et de contrôle
Charges de travail	Manque de temps, charges de travail, équilibre entre le vie personnelle et la vie professionnelle, stress lié au travail, moral
Politiques de bureau	Résistance organisationnelle, conflits interpersonnels, résistance politique, soupçons, effets de contrecoup, perception de traitement préférentiel, oppression